



## Sistema de Avaliação de Desempenho: Proposta para o Setor Comercial da Dierre Ibérica

Ana Raquel Ferreira Leitão

Relatório de Estágio Apresentado ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador Académico: Professora Especialista Maria do Carmo Neves da Silva

Coimbra, 2017

***“O tempo é mudança,  
transformação, evolução.”***

(Isaac L. Peretz)

## Agradecimentos

*“Matar o sonho é matarmo-nos. É mutilar a nossa alma. O sonho é o que temos de realmente nosso, de impenetravelmente e inexpugnavelmente nosso.”*

**Fernando Pessoa**

Um sonho tornado realidade. Uma envolvente intrínseca no que toca a contratempos, a lágrimas a escorrerem pelo rosto, à falta de inspiração, à falta de confiança, a vontade de querer desistir, para um final tão desejado, gritar bem alto “consegui”.

Todo o problema inicial inerente à realização de um relatório acaba sempre por ter uma solução. Bate-se o pé, realiza-se um plano de estudo, evidenciando quais serão as prioridades, explora-se, investiga-se, analisa-se e acima de tudo contabiliza-se o tempo. Desde início, o relatório se tornou sinuoso e desafiante, mas acaba-se por olhar ao tempo dedicado à sua realização e só nos apetece voltar atrás, recomeçar tudo de novo, pois bem, vais deixar saudades.

A vontade de querer terminar algo que se deseja é tão forte, que mesmo tendo grandes obstáculos à nossa frente é uma vitória os poder derrubar. A felicidade hoje é de uma enorme gratidão por aqueles que me apoiaram e me fizeram ver que nada se consegue sem esforço e dedicação e quando se quer muito uma coisa não podemos perder a força de o conseguir.

Agora posso dizer que estou muito orgulhosa em terminar o presente relatório, como também, deixar o meu contributo em propor um Sistema de Avaliação de Desempenho à Dierre Ibérica-Indústria de Portas S.A. que tão carinhosamente me acolheu.

O meu muito obrigado, do fundo do coração, aos MEUS, aos colaboradores da Dierre, principalmente à Dra Ermelinda Machado e à Professora Carmo Neves da Silva, por toda a paciência e apoio, porque sem vocês nada disto seria possível.

**OBRIGADO a todos!!!**

## Resumo

No âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional pelo Instituto Superior Miguel Torga de Coimbra, foi realizado um estágio curricular na organização Dierre Ibérica- Industrias de Portas S.A., nomeadamente no Departamento de Recursos Humanos. O presente estudo, tem como tema central a Avaliação de Desempenho, sendo que a relevância e mais valia do tema figura na realização de uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho para o Departamento Comercial e Marketing da Dierre Ibérica. Para além de toda a revisão e análise bibliográfica realizada para obter mais conhecimentos e pressupostos teóricos, a conceção desta proposta só se tornou possível, a partir da abordagem metodológica qualitativa utilizada, recorrendo à observação participante, entrevistas não estruturadas e à análise de documentos disponibilizados pela organização.

Durante toda a investigação procurou-se determinar quais as etapas fundamentais à conceção do Sistema de Avaliação de Desempenho, tendo em conta a importância em analisar a cultura, missão e objetivos organizacionais, a análise do descritivo de funções, bem como a definição de objetivos individuais a avaliar. Desta forma, tornou-se pertinente analisar todas as especificidades intrínsecas em contexto organizacional, assim como, os possíveis benefícios e riscos que o sistema poderia trazer.

A realização da proposta do Sistema de Avaliação de Desempenho permitiu conhecer e concluir, a partir do enquadramento teórico, que é uma ferramenta com um contributo bastante importante na integração das práticas de Gestão de Recursos Humanos e nos processos de tomada de decisão. Os resultados esperados deste estudo, pretendem que a proposta de Sistema Avaliação de Desempenho seja efetivamente implementada no departamento comercial e de marketing de forma a retirar futuras conclusões quanto aos seus benefícios, limitações, riscos, para que seja alvo de melhoria continua e posteriormente aplicada, com os devidos ajustes para outras áreas da organização

**Palavras-chave:** Gestão de Desempenho; Avaliação de Desempenho; Sistema de Avaliação de Desempenho; Setor Comercia

## Abstract

In the context of the Master's Degree in Human Resource Management and Organizational Behavior by the Instituto Miguel Torga, a curriculum internship was held at the Dierre Ibérica-Indústrias de Portas S.A., more precisely in the Human Resources Department. The subject of the present study is the Performance Evaluation, that being said, the relevance and value of the subject appears in the realization of a proposal of a System of Performance Evaluation to be implemented in the Commercial and Marketing Department of Dierre Ibérica. In addition to all the bibliographic review and analysis carried out to obtain more theoretical knowledge, the design of this proposal was only possible, from the qualitative methodological approach that was used, using participant observation, unstructured interviews and documents analysis provided by the organization.

During the investigation, the main objective was determining the fundamental stages in the design of the Performance Evaluation System, taking into account the importance of analysing the culture, mission and organizational objectives, the analysis of the functions descriptive, as well, the definition of individual objectives which will be evaluated later. In this way, it became pertinent to analyse all the intrinsic specificities in the organizational context, as well, the possible benefits and risks that the system could have.

The realization of this Performance Evaluation System proposal allowed to know and to conclude from the theoretical framework and empirical study that it is a tool with a very important contribution in the of Human Resources Management practices and therefore in the decision making processes. The expected results of this study intend that the proposed Performance Evaluation System be effectively implemented in the commercial and marketing department in order to draw future conclusions as to its benefits, limitations, risks, so that it can be continuously improved and subsequently applied, with appropriate adjustments to other areas of the organization

**Keywords:** Performance Management; Performance Evaluation; Performance Evaluation System; Commercial Sector

## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tabelas.....	v
Introdução.....	1
Capítulo I - Avaliação de Desempenho .....	4
1.1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	4
1.2 - Relevância da Avaliação de Desempenho ao Longo dos Tempos.....	5
1.3 - Da Avaliação de Desempenho à Gestão de Desempenho .....	8
1.4 - Gestão de Desempenho .....	11
1.5 - Avaliação de Desempenho .....	14
1.5.1 - Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho.....	19
1.6 - Sistema de Avaliação de Desempenho .....	21
1.6.1 - Instrumentos de Avaliação de Desempenho .....	24
1.6.2 - Erros e enviesamentos da Avaliação de Desempenho .....	25
Capítulo II - Metodologia de Investigação .....	26
2.1 - Apresentação da Organização de Acolhimento.....	26
2.1.1 - História do Grupo Dierre.....	26
2.1.2 - Dierre Ibérica – Indústria de Portas S.A. ....	28
2.2 - Metodologia Aplicada .....	31
Capítulo III - Apresentação dos Resultados.....	35
3.1- Atividades.....	35
3.2 - Proposta de Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho .....	39
Capítulo IV - Análise e Reflexão Crítica .....	57
Conclusão .....	67
Bibliografia .....	71

## Índice de Figuras

Figura 1 - Processo contínuo de Gestão de Desempenho .....	13
Figura 2 - Conflito entre os Objetivos Organizacionais e Individuais .....	18
Figura 3 - Etapas para a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho dos vendedores.....	41

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho .....	20
Tabela 2 - Etapas do Sistema de Avaliação de Desempenho .....	23
Tabela 3 - Objetivos Quantitativos a alcançar pelos vendedores .....	44
Tabela 4 - Índice de Ponderação dos Objetivos Quantitativos .....	46
Tabela 5 - Ficha de Avaliação dos Objetivos Quantitativos .....	47
Tabela 6 - Escala de Ponderação dos Objetivos Qualitativos.....	48
Tabela 7 - Ficha de Avaliação dos Objetivos Qualitativos .....	49
Tabela 8 - Avaliação Final do Vendedor .....	50
Tabela 9 - Níveis da Avaliação Final .....	50

## Introdução

O estágio surge como oportunidade à preparação para a inserção no mercado de trabalho, podendo ser considerado o primeiro contato real que os alunos no final do seu percurso académico têm com a realidade organizacional. Esta oportunidade irá permitir ao aluno aplicar vários conceitos teóricos e práticos apreendidos e adquiridos durante o seu percurso académico. Da mesma forma irá permitir uma experiência profissional que lhe irá proporcionar uma obtenção de novos conhecimentos.

Neste sentido, o presente relatório de estágio surge na continuação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, constituindo a componente final para a obtenção do grau de Mestre. Este relatório tem por base um estágio curricular realizado na Dierre Ibérica-Indústria de Portas S.A, sediada no concelho de Santa Comba Dão, durante o período de 06 de Outubro de 2016 a 17 de Janeiro de 2017. Teve como supervisora local, a gestora de recursos humanos da organização, Dra Ermelinda Machado. O objetivo principal deste estudo é uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho para o setor comercial numa organização italiana em Portugal.

Atualmente, a Avaliação de Desempenho é uma das práticas fulcrais para o bom funcionamento de uma organização, demonstrando a participação e envolvimento dos colaboradores para com a organização (Katou & Budhwar, 2007). A mesma tenta perpassar a mensagem de não se tratar somente de um ato puro de avaliar, mas sim de um processo com várias etapas que dá a oportunidade aos colaboradores de aumentarem os seus níveis de desempenho, através do desenvolvimento das competências e do compromisso para com a organização, levando assim ao aumento da satisfação e motivação dos colaboradores (Aguinis & Pierce, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006). Uma das preocupações adjacentes desta prática é o alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores com a missão, visão e política da organização (Beer, 1981).

O principal foco da Avaliação de Desempenho, passa pelo destaque dos colaboradores eficientes e pela deteção, ajuda e formação daqueles que apresentam mais dificuldades e debilidades (Baruch & Yehuda, 1996; Campbell & Lee, 1988). Desta forma, a organização promove o desenvolvimento e motivação dos seus colaboradores,



assim como, o aumento da competitividade e desempenho organizacional.

Um dos problemas paralelos à implementação da Avaliação de Desempenho nas organizações é a sua aceitação por parte dos avaliados. Existe muita relutância por parte dos mesmos e por vezes, por parte dos avaliadores quando se fala em avaliar o desempenho. Os avaliados vêem este processo como uma forma de punição e controle, pensando muitas vezes que será usada como uma ferramenta para os despedir, destituir ou castigar. Por sua vez, os avaliadores vêem esta prática como um gasto desnecessário de tempo e recursos (Gomes J. F., et al., 2008). Esta tendência é algo que tem vindo a ser ultrapassado, pois a Avaliação de Desempenho contribui efetivamente para gerar informação útil para o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Toppo & Prusty, 2012).

A temática escolhida com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da organização de acolhimento, foi a Avaliação de Desempenho. Tendo por base esta temática, o presente relatório irá propor a elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho, de forma a colmatar a ausência de uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos. A existência de um Sistema de Avaliação de Desempenho que avalie os colaboradores é imprescindível para as organizações e contribui para a obtenção de melhores desempenhos e motivação organizacional (Aguinis, 2011).

O Sistema de Avaliação de Desempenho concebido teve em conta numa primeira fase o levantamento e identificação das funções dos colaboradores sujeitos à avaliação de forma a posteriormente se realizarem os objetivos individuais de avaliação. O método de Avaliação de Desempenho adotado e elaborado no presente relatório é a avaliação por objetivos. O público-alvo escolhido para a posterior implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho está inserido no departamento comercial e marketing, os vendedores. A metodologia adotada na conceção do Sistema de Avaliação de Desempenho, teve como base as componentes e as etapas da investigação-ação, tendo como instrumentos de recolha de dados: a observação não participativa, entrevistas não estruturadas (logo transcritas), pesquisa documental e recolha bibliográfica.

O presente relatório estrutura-se primeiramente pela parte introdutória seguido do capítulo I sobre o enquadramento teórico de contextualização do tema, a Avaliação

de Desempenho. Inicialmente é feita uma abordagem sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua importância, seguidamente o enquadramento teórico irá centrar-se em como surgiu historicamente a Avaliação de Desempenho. Ainda dentro do capítulo da contextualização, surge a relevância de fazer uma diferenciação entre Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho, focando posteriormente de forma mais detalhada a Avaliação de Desempenho segundo a opinião de vários autores, tais como, Alo, Fletcher, Denisi e Pritchard. No tópico que diz respeito à Avaliação de Desempenho é ainda abordado: quais são os objetivos quando se implementa uma Avaliação de Desempenho, quem deve avaliar, quais as vantagens e desvantagens, quais os métodos mais utilizados, quais as etapas de um Sistema de Avaliação de Desempenho, quais os instrumentos utilizados e quais os erros mais comuns aquando da sua implementação.

O capítulo II corresponde à metodologia, onde será apresentado o campo de estudo, desde a sua origem, história até a sua estrutura orgânica e o departamento onde foi realizado o estágio. Será explicado qual a metodologia usada, bem como, será abordado quais os instrumentos e as etapas do método investigação-ação que foram seguidos.

Seguidamente, o capítulo III consiste na apresentação dos resultados, onde consta as atividades realizadas no âmbito do estágio, assim como, a apresentação de uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho para o setor comercial e todas as etapas para a sua conceção.

O capítulo IV refere-se à análise e reflexão crítica, que irá constatar as contribuições do estágio e os possíveis benefícios, oportunidades e fraquezas do Sistema de Avaliação de Desempenho proposto. Por fim, o presente relatório termina com a conclusão do tema abordado.

## Capítulo I - Avaliação de Desempenho

### 1.1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, todas as estratégias organizacionais são de extrema importância para a criação de vantagens competitivas em relação aos concorrentes (Fletcher, 2001). Uma das estratégias mais importantes numa organização é a Gestão de Recursos Humanos (Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006).

Segundo Michaels, Handfield-Jones e Axlrod (2001) os recursos humanos são todos os colaboradores que exercem funções numa determinada organização e que funcionam como parte fulcral na manutenção e desenvolvimento da mesma. A Gestão de Recursos Humano será, portanto, a forma como estes recursos humanos serão geridos. Assim, de acordo com Sousa, Gomes, Sanches e Duarte (2006) a Gestão de Recursos Humanos surge como *“um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos”* (p. 9). Deste modo, segundo os mesmos autores é seguro afirmar que é um conjunto de técnicas em saber gerir a relação das pessoas com a organização, tendo como objetivo a consecução dos objetivos organizacionais, como também permitir aos colaboradores uma maior satisfação e motivação na realização do seu trabalho.

Ainda na mesma linha pensamento dos autores acima citados, a importância da Gestão de Recursos Humanos vai incidir exatamente nesta questão: a gestão é importante pois o desempenho e sucesso da organização irá depender diretamente da contribuição das pessoas que nela trabalham. Por conseguinte, gerir pessoas deve ser mais do que controlar, seguir procedimentos e rotinas, pois implica um grande envolvimento de todos os membros da organização, apostando em mecanismos de desenvolvimento, motivação, inovação e criatividade.

De acordo com Katou e Budhwar (2007) quando um conjunto de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos são articuladas e implementadas de forma contingente com as estratégias da organização, permite que haja uma boa gestão das pessoas e melhoria no desempenho organizacional. Por sua vez, Rynes, Brown e Colbert (2002) referem que nem todas as organizações as empregam, o que pode levar a uma

desvantagem competitiva. No entanto Pfeffer (1998) refere que, aplicar as práticas de Gestão de Recursos Humanos de forma isolada poderia não surtir o efeito desejado, podendo mesmo através de diversas circunstâncias a sua aplicação ser desaconselhada.

Na visão de Sousa, Gomes, Sanches e Duarte (2006) e Katou e Budhwar (2007) as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos são as seguintes: Recrutamento e Seleção; Sistemas de Recompensas; Formação e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho e Relações Humanas (clima organizacional).

Para além das práticas mencionadas, segundo Peretti (2007) existe uma prática tão ou mais importante, que se trata das práticas administrativas. As atividades que a compõem são: controlo de dados individuais e coletivos dos colaboradores através do arquivo e ficheiro de base de dados; atualizações de informação; manutenção dos documentos e registos impostos por lei; aplicação das disposições legais e regulamentares nas organizações; relações com os serviços de Segurança Social e inspeção do trabalho; processamento salarial; cálculo de encargos sociais - Segurança Social, seguros particulares para certas categorias; cálculo e distribuição de benefícios sociais; como também, gestão das atividades de assistência ao pessoal ao nível da saúde e de equipamentos de proteção.

Em suma, é necessário que as diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos estejam interligadas, bem como, consolidadas com as estratégias organizacionais, para que a sua aplicação seja uma mais valia para os colaboradores como para as próprias organizações. Dito isto, a Avaliação de Desempenho é a prática que será abordada ao longo do presente relatório pelo fato de ser o principal fenómeno em estudo.

## **1.2 - Relevância da Avaliação de Desempenho ao Longo dos Tempos**

A avaliação é uma prática antiga, podendo ser considerada uma das práticas mais antigas do mundo, assim, de certo modo as pessoas ao longo da sua vida experienciaram, em algum contexto e involuntariamente a Avaliação de Desempenho (Bayon, 2013; Toppo & Prusty, 2012; Wiese & Buckley, 1998). Assim, desde que um homem empregue outro, o seu trabalho passa a ser observado e avaliado (Chiavenato, 2009).

As primeiras referências sobre a Avaliação de Desempenho, embora não designada como tal e praticadas num contexto mais informal, estão presentes na Bíblia. De acordo com o Êxodo 35 e 36 (Bíblia), Moisés, em 1350 a.c, selecionou vários artesãos das tribos de Israel, conhecidos como os mais qualificados em sabedoria, inteligência, habilidade e dom de ensinar para trabalhar em toda a espécie de obras artísticas necessárias à construção do Santuário do Senhor. Desta forma, mostra que nesta altura, para existir Avaliação de Desempenho, os artesãos tinham de se destacar quanto às suas competências.

No tempo das Dinastias Chinesas, entre 206-265 a.c, começaram a surgir as avaliações de mérito para tomar decisões no que diz respeito à seleção e promoção das pessoas. Existia igualmente uma avaliação do desempenho individual que consistia num sistema de avaliação de nove graus, onde os candidatos eram selecionados e classificados, tendo em conta os conhecimentos de cada um. Este sistema foi criticado, pois o “avaliador imperial de nove graus” como era denominado na altura, raramente classificava os seus homens em concordância com os seus méritos, mas sempre em relação aos seus gostos pessoais (Banner & Cooke, 1984; Patten, 1977; Wren, 1994).

Durante a idade média, segundo Chiavenato (2009), Santo Inácio de Loyola, antes da fundação da Companhia de Jesus em 1540, utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades, sobre o potencial de cada um dos seus jesuítas de modo a avaliá-los. Ainda assim, de acordo com Wiese e Buckley (1998), é descrito que em 1648, os legisladores foram avaliados com o auxílio de escalas de classificação com base em qualidades pessoais na “*Evelinig Post*” em Dublin na Irlanda.

Contudo, o início do século XIX marca o começo da Avaliação de Desempenho nas indústrias, tendo em conta o chamado ‘sistema de classificação colorido’, por Robert Owen, nos moinhos de algodão na Escócia. O mesmo usava blocos de madeira pintados com cores diferentes em cada lado visível que distinguia o desempenho de cada colaborador. A cor branca representava excelente; amarelo bom; azul indiferente e preto mau. Assim, esta prática veio ter consequências favoráveis nos comportamentos dos trabalhadores (Banner & Cooke, 1984; Grint, 1993; Wiese & Buckley, 1998; Wren, 1994). No decorrer do mesmo século, nos anos de 1840 e 1850, começam a ser implementadas as avaliações de mérito, também conhecidas como avaliações de

eficiência pelo Serviço Civil Federal dos EUA, com o intuito de avaliar o desempenho dos seus colaboradores tendo em conta critérios como, a atenção, a fidelidade e competências (Petrie, 1950; White, 1954).

De acordo com os autores Toppo e Prusty (2012) e Khanna e Sharma (2014), no início do século XX, as Avaliações de Desempenho começaram a ser usadas formalmente por organizações militares e industriais. Foi devido à grande dimensão, hierarquia e dispersão geográfica dos exércitos e à necessidade de terem os melhores colaboradores, que durante a Primeira Guerra Mundial na instância de *Water Drill*, o exército dos EUA utilizou um sistema de classificação para avaliar o desempenho dos oficiais de acordo com a sua capacidade de liderança. Por sua vez, nas indústrias, durante as décadas de 20 e 30 do referido século, a Avaliação de Desempenho dos colaboradores tinha por base o programa de avaliação por mérito. Desta forma, os colaboradores eficientes eram identificados e incentivados a partir de incrementos salariais.

No entanto, segundo Pratt (1991) e Furnham (2004) começou a ser mais consensual o uso do Sistema de Avaliação de Desempenho direcionado para a motivação e desenvolvimento dos colaboradores. Pode dizer-se que nos EUA durante os anos 50 e na Europa nos anos 60 cerca de 50% de 75% das maiores empresas do mundo tinham implementado Sistemas de Avaliação de Desempenho, tendo em conta a avaliação do resultado do trabalho realizado e o comportamento dos trabalhadores.

Desta forma, nos anos 70 e 80 é que a Avaliação de Desempenho tanto na Europa como nos EUA começou a ser mais adaptada às realidades organizacionais, onde marca a igualdade de oportunidades, bem como, o aparecimento de alguns métodos de Avaliação de Desempenho (Furnham, 2004). Por sua vez, a década de 90 ficou marcada com o surgimento da autoavaliação, onde deu oportunidade ao avaliado de expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Pratt, 1991; Toppo & Prusty, 2012).

A realidade do novo milénio a par com o mundo globalizado em que nos encontramos fez com que a Avaliação de Desempenho descrita até aqui, não fosse suficiente para gerir e medir todos os aspetos organizacionais e surge um novo conceito, a Gestão de Desempenho, que será detalhado em seguida (Fletcher, 2001).

### 1.3 - Da Avaliação de Desempenho à Gestão de Desempenho

O processo evolutivo que ocorreu no final do século XX repercutiu-se sobre o modo como se olha a Avaliação de Desempenho. Este facto levou à evolução do conceito em Gestão de Desempenho e o desejo de obter formas de avaliação, que permitissem que antes de avaliar, seria necessário fazer uma análise dos desempenhos. Deste modo, a Avaliação de Desempenho deixou de ser somente de carácter avaliativo para enveredar por questões de desenvolvimento dos indivíduos. Assim, o surgimento da Gestão de Desempenho permitiu definir objetivos, planear, executar e avaliar o desempenho de cada um, tendo em conta o seu desenvolvimento futuro (Fletcher, 2001; Pareek & Rao, 2006; Toppo & Prusty, 2012).

Caetano (2008) refere que a Avaliação de Desempenho foi alvo de investigação através de pressupostos metafóricos (Anexo I) que contribuíram para explicar a sua integração na Gestão de Desempenho:

- 1- Metáfora do teste: o avaliador avaliará corretamente o avaliado, ao fazer com que as cotações dadas se assemelhem o mais possível às observações que eles desempenham, assumindo que o avaliador se rege através de critérios racionais. A metáfora não tem em atenção o contexto que se precede à avaliação, ou seja, os diversos fatores que condicionam a motivação, comportamento e perceção dos avaliados;
- 2- Metáfora do processador de informação: baseia-se na preocupação sobre os enviesamentos do avaliador, ou seja, nesta perspetiva, a mente humana, é perspetivada à imagem do computador, constitui um sistema de processamento de informação, sendo importante analisar não tanto os conteúdos mas, principalmente, as regras que orientam o processamento de informação.
- 3- Metáfora política: o avaliado usa a Avaliação de Desempenho, para alcançar os seus próprios objetivos, projetando uma falsa imagem, com o intuito de manipularem as suas cotações positivamente.

- 4- Metáfora do due process: pressuposto que dá voz aos avaliados, levando assim a uma diminuição do poder das chefias. Os avaliados têm a oportunidade de participarem nas normas, critérios e conteúdos de avaliação, bem como, a possibilidade de expressarem as suas opiniões em relação ao seu desempenho.

Hoje em dia, ainda é comum existir confusão entre os conceitos de Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho, pois a maioria das organizações assume que Gestão de Desempenho é sinónimo de Avaliação de Desempenho. Neste sentido, vários autores Den Hartog, Boselie e Paauwe (2004), Edmonstone (1996), Fletcher (2001), Toppo e Prustry (2012) referem esta ideia anteriormente exposta, afirmando que a Gestão de Desempenho é claramente mais do que um novo nome para a Avaliação de Desempenho, no que diz respeito às suas denominações e práticas que são bastante distintas.

A Avaliação de Desempenho como é entendida por Aguinis e Pierce (2008), realiza-se uma vez por ano sendo conduzida pelo departamento de Gestão de Recursos Humanos. Não inclui qualquer estratégia de negócio, como também, não contém um feedback contínuo para melhorar o desempenho futuro dos colaboradores, comparativamente à Gestão de Desempenho que contempla todas estas componentes.

Aguinis (2011) refere que um Sistema Avaliação de Desempenho dos colaboradores, sem um esforço contínuo para fornecer feedback e coaching, para que haja um melhoramento do desempenho, não é um verdadeiro Sistema de Gestão de Desempenho. Embora a Avaliação de Desempenho seja uma componente importante da Gestão do Desempenho, ela é apenas uma parte do todo.

Corroborando com o que foi dito, Fletcher (2001) assume que, para muitas organizações, o conceito de Avaliação de Desempenho está

*“associado a um processo bastante básico, envolvendo um gestor de linha que completa um relatório anual sobre o desempenho de um subordinado e (geralmente, mas nem sempre) discute-o com ele numa entrevista de avaliação” (p. 473),*



o conceito evoluiu, sendo atualmente entendido como parte integrante de um âmbito mais vasto, através da qual as organizações procuram avaliar os seus colaboradores e por sua vez desenvolver as suas competências, de forma a melhorar o seu desempenho. Desta forma, a Avaliação de Desempenho faz parte de uma abordagem mais ampla, em que se fez a integração das estratégias da empresa e assim se justifica a denominação de Gestão de Desempenho (Pareek & Rao, 2006). Este autor afirma que esta mudança foi considerada uma das mais importantes para a estratégia de Gestão de Recursos Humanos.

A maximização do desempenho é nos dias de hoje uma das maiores, senão a maior prioridade de todas as organizações e avaliar apenas o desempenho por si só não se mostra suficiente para atingir altos níveis de desempenho organizacional (Bhatia, 2006; Denisi, 2000). Desta forma, e de acordo com os mesmos autores, a Gestão de Desempenho começou a ser considerada uma parte essencial no que toca à ligação entre objetivos, quer sejam individuais, de equipa ou organizacionais.

Podemos então considerar segundo a visão de Dessler (citado por Toppo e Prusty, 2012) que a Gestão de Desempenho é um processo integrado, que consolida, as metas definidas pela organização e os objetivos de desempenho no que concerne ao desenvolvimento pessoal e organizacional num único sistema comum. Por sua vez, Prasad (2006) define a Gestão de Desempenho como um processo que visa o planeamento do desempenho, tanto organizacional como individual, avalia o desempenho efetivo dando posteriormente, o feedback necessário e indica as medidas necessárias para que o desempenho sofra uma melhoria visível e desejável. De acordo com o exposto até ao momento, a Avaliação de Desempenho é um ingrediente chave na Gestão de Desempenho.

Na mesma linha de pensamento Aguinis (2011) refere também que a Gestão de Desempenho é um processo contínuo, que se deve identificar, medir e desenvolver o desempenho nas organizações, alinhando o desempenho e os objetivos de cada indivíduo à missão e metas gerais da organização. É exigido aos gestores que assegurem que as atividades e resultados dos colaboradores sejam congruentes com os objetivos da organização, tendo, portanto, de existir uma ligação direta entre desempenho dos indivíduos e a organização.

Devido a esta tendência, de gestão contínua do desempenho, as organizações têm vindo a adaptar métodos menos tradicionais (anexo II) no seu modelo de gestão, existindo por sua vez, uma adaptação de métodos mais alinhados com o conceito de Gestão de Desempenho, conforme referem Denisi e Pritchard (2006) que “*Nos últimos 5 anos, começou a existir um interesse crescente na prática dos sistemas de avaliação ditos não tradicionais*” (p. 260). Segundo estes autores, os métodos modernos, tais como: o feedback 360° e o Balanced Scorecard, são menos estruturados do que os métodos tradicionais dando menos ênfase no que toca ao *rating* e aos *rankings*. Por sua vez, dão mais ênfase ao desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, a partir de reuniões de seguimento entre supervisores e colaboradores.

Aguinis (2008) considera que existem alguns fatores que influenciaram os gestores a adaptarem nos seus modelos de gestão organizacional, a Gestão de Desempenho em detrimento da Avaliação de Desempenho. Esses fatores são: aumento da motivação na realização das tarefas, recebendo feedback sobre o desempenho; aumento da autoestima; os gestores ganham perceção sobre os colaboradores que avaliam; os mesmos ganham um melhor entendimento dos comportamentos e resultados exigidos e da sua função específica; as metas organizacionais tornam-se mais claras bem como se tornam mais competentes.

#### 1.4 - Gestão de Desempenho

Para além da explicação dada no tópico anterior sobre o processo evolutivo do conceito de Avaliação de Desempenho e a integração do conceito no processo de Gestão de Desempenho, leva a que no presente tópico seja pertinente abordar com mais profundidade a Gestão de Desempenho, assim como, as suas vantagens e funcionalidades nos dias de hoje.

De acordo com os autores acima mencionados como Aguinis e Pierce (2008), Denisi e Pritchard (2006) e Prasad (2006), a Gestão de Desempenho é caracterizada por um processo contínuo de identificação e mensuração de resultados quantitativos e qualitativos das competências dos indivíduos, promovendo o desenvolvimento do desempenho dos mesmos e das equipas. Existe, portanto, um alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores com a missão, visão, valores e objetivos da organização.

Assim sendo, o objetivo do processo de Gestão de Desempenho é ajudar os colaboradores a aumentar os seus níveis de desempenho, através do desenvolvimento de competências, da satisfação e motivação profissional e do compromisso para com a organização, e com isto o desempenho organizacional aumentará de igual forma (Aguinis & Pierce, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006; Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005).

Segundo os autores acima citados, a Gestão de Desempenho, reconhece explicitamente que num ambiente organizacional globalmente competitivo de hoje, os esforços de cada colaborador devem concentrar-se para ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos. Nesse sentido deve ser adotada uma abordagem integrada no que toca ao processo de Gestão de Desempenho para orientar o desenvolvimento, avaliação e motivação dos colaboradores.

O processo de Gestão de Desempenho engloba várias etapas durante a sua aplicação contínua, como evidencia a figura 1. De acordo com a ilustração recorrendo a Aguinis (citado por Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Marques, 2008), no que toca ao ponto:

1. Definição dos objetivos em cascata: Irá existir uma definição dos objetivos a nível estratégico onde seguidamente irão ser desdobrados em “cascata” para cada uma das unidades orgânicas e dentro destas por cada indivíduo. Durante este processo é essencial que haja uma preocupação estratégica de verificar quais são os objetivos organizacionais e individuais para que haja uma tentativa de interligação e conjugação entre ambos os objetivos;
2. Planeamento: Existência de uma ação concertada entre as várias partes envolvidas na Gestão de Desempenho, ou seja, deverá existir uma discussão entre os gestores e colaboradores sobre os resultados a alcançar, os comportamentos a adotar e daí resultar o plano de ação a seguir;
3. Execução do plano anteriormente definido. Terá de existir um comprometimento do colaborador em atuar em conformidade com o planeado, enquanto que, o gestor por sua vez terá a responsabilidade de observar,

documentar e avaliar a atuação do colaborador, e caso exista alguma necessidade de mudança, atualizar o plano previamente definido.

4. Avaliação de Desempenho: Consiste no apuramento entre o que foi planeado e os resultados alcançados. Normalmente esta avaliação é feita a partir de hétero e autoavaliações, recorrendo por sua vez a entrevista de avaliação.
5. Revisão: Efetuada pelos gestores de topo no final do processo de Gestão de Desempenho. O importante é chegar ao fim do processo e verificar se houve ou não um incremento do desempenho tanto por parte da organização como do colaborador, tendo sempre em conta as ações de desenvolvimento futuro.
6. Renovação do processo: Findado todo este processo, é necessário olhar novamente para todo o processo de forma a identificar as possíveis falhas que ocorreram. Como tal, será nesta etapa que se verifica a necessidade de modificar e/ou criar novos objetivos, e caso seja necessário, modificar o próprio modelo de avaliação.

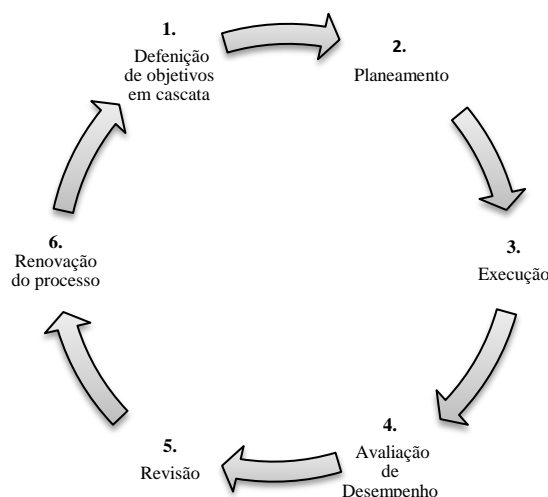


Figura 1 - Processo contínuo de Gestão de Desempenho

Fonte: Adaptado de Gomes et al. (2008)

De acordo com Aguinis (2011), o processo de Gestão de Desempenho é contínuo e feito ao longo de um período de tempo previamente definido, sendo que, durante o decorrer do processo existe uma monitorização e seguimento intenso. O

pretendido com este seguimento é por um lado o fornecimento de feedback aos colaboradores e por outro a reformulação do processo caso seja necessário.

Por conseguinte, a Avaliação de Desempenho, faz parte de um processo bastante mais amplo e complexo que é o processo de Gestão de Desempenho. Dito isto, o presente relatório irá focar-se no ponto 4 deste processo, sendo abordado e conceptualizado o conceito de Avaliação de Desempenho.

## 1.5 - Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho não é um fenómeno moderno, pois ao longo do tempo, sofreu inúmeras mudanças quanto às suas designações, tais como: processo de avaliação individual; avaliação; revisão de pessoal; sistema de avaliação; avaliação de mérito; avaliação do funcionário; relatório de progresso, avaliação de pessoal e relatório de aptidão (Bayon, 2013; Khanna & Sharma, 2014; Toppo & Prusty, 2012). No entanto, segundo Prasad (2006) o conceito mais usual é Avaliação de Desempenho.

O conceito de Avaliação de Desempenho tem um papel central nas práticas de Gestão de Recursos Humanos, considerando-se bastante importante na medida em que permite que se avalie as necessidades de formação e desenvolvimento individual; se identifique os pontos fortes e fracos; se defina planos para desenvolvimento futuro, como também, permite uma maior motivação dos colaboradores (Cardy & Dobbins, 1994; Fletcher, 2001; Judge & Ferris, 1993; Prasad P. , 2015). Não obstante, quem poderá proceder à avaliação são as chefias diretas; técnicos de recursos humanos; colegas/pares; subordinados; clientes e a própria autoavaliação dos membros da organização (Caetano, 2008; Camara P. B., 2012; Prasad P. , 2015).

Vários estudos realizados demonstraram que algumas organizações públicas e privadas possuem um Sistema de Avaliação de Desempenho, com o intuito de medir e avaliar os seus colaboradores em várias vertentes (Bretz, Milovich, & Read, 1992; Murphy & Cleveland, 1991; Prasad P. , 2015). Curiosamente, Armstrong e Baron (2005) relatam que nos EUA e Reino Unido estimou-se que entre 1998 e 2004, acresce um aumento de 69% para 89% das organizações que possuem processos formais de avaliação de Gestão de Desempenho, enquanto em Portugal, foram realizados inquéritos pela empresa de consultadoria SHL- People Solutions (2005) que demonstraram que em

2001, as 79% das organizações usavam algum tipo de Sistemas de Avaliação de Desempenho, tendo sido registado um aumento para 92,1% em 2005.

Contudo, a Avaliação de Desempenho foi associada a um processo básico em que um gestor elaborava um relatório anual sobre o desempenho dos seus colaboradores e discutia o resultado numa entrevista de avaliação, apesar de tal acontecimento ainda ocorrer em algumas organizações, noutras, tornou-se de uma forma geral mais estratégica relativamente às práticas da Gestão de Recursos Humanos e das políticas de negócio, que lhes permitiu avaliar e desenvolver as competências dos seus colaboradores, melhorar o desempenho e recompensá-los (Fletcher, 2001).

Para Denisi e Pritchard (2006), a Avaliação de Desempenho refere-se a um acontecimento formal, discreto e organizado, não ocorrendo mais do que uma ou duas vezes por ano, da qual, os processos e métodos utilizados pelas organizações têm o intuito de poder avaliar o desempenho dos colaboradores e posteriormente fornecer feedback sobre o nível e a qualidade do desempenho.

De acordo com Martin (1996), Avaliação de Desempenho entende-se como uma compreensão do que deverá ser alcançado. Para além disso, é uma forma eficaz de gerir e desenvolver o desempenho dos colaboradores com o objetivo de aumentar a probabilidade da Avaliação de Desempenho ocorrer a curto ou a longo prazo. No mesmo seguimento, Alo (1999) entende a Avaliação de Desempenho como um processo que envolve tomadas de decisão que levam ao sucesso, nas quais um indivíduo ou uma organização consigam realizar as suas funções e atingir as metas instituídas num dado período de tempo.

Esta tendência no quadro organizacional faz com que Singh, Mohanty e Mohanty (2010) afirmem que a Avaliação de Desempenho esteja gradualmente a tornar-se parte de um movimento mais estratégico sobre as práticas de Gestão Recursos Humanos e dos objetivos organizacionais ajudando a integrar as suas políticas. O uso corrente da Avaliação de Desempenho abrange ações através das quais é possível avaliar e aumentar as competências dos colaboradores.

Hoje em dia, como se vive um ambiente de enorme competitividade, as organizações têm de se certificar de que os seus colaboradores darão o máximo para

conseguirem ultrapassar obstáculos e sobreviver aos desafios de mercado, alcançando assim, uma vantagem competitiva através das pessoas, do qual contribuirá também para o crescimento individual (Alo, 1999; Obisi, 2011; Prasad L. , 2006). As pessoas tornaram-se no principal foco numa organização, pois é através das mesmas que os “*objetivos são definidos e os objetivos realizados*” (2012, p. 1), assim, o desempenho de uma organização está dependente da totalidade do desempenho de todas as pessoas (Toppo & Prusty, 2012).

Assim, de uma forma geral, segundo Lansbury (1988), a Avaliação de Desempenho pode ser definida como um processo de avaliação, identificação e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores, de modo a que os objetivos e as metas sejam alcançados de forma eficaz na organização. Consequentemente, os colaboradores vão beneficiar ao nível do reconhecimento, isto porque irão receber feedback de acordo com a sua prestação e ter uma perspetiva bem definida sobre o seu percurso profissional.

O uso da Avaliação de Desempenho tem os mais diversos fins, como: analisar o desempenho passado e estabelecer os objetivos individuais com fim futuro; distinguir entre o bom e o mau desempenho; motivar os colaboradores; uso do feedback sobre pontos fortes e fracos; deliberações sobre aumentos salariais e pagamento de prémios; apoiar decisões sobre o planeamento de carreira e promoções; determinar as necessidades de formação e os processos de desenvolvimento; propor planos de desenvolvimento individual e profissional, e aperfeiçoar o relacionamento e comunicação entre a chefia e o colaborador (Baruch & Yehuda, 1996; Campbell & Lee, 1988; Cleveland, Murphy, & Williams, 1989; Farh, Cannella, & Bedeian, 1991).

A eficiência e/ou eficácia consequentes do desempenho organizacional só poderão ser alcançados quando os indivíduos são “*continuamente avaliados e avaliados*” (Obisi, 2011, p. 92), assim, se uma organização não for capaz de implementar uma Avaliação de Desempenho eficaz impede-os de obter “*vantagem competitiva que hoje em dia é mais precisa do que nunca*” (Obisi, 2011, p. 92).

De acordo com Barney (1995) o sucesso, prosperidade e sobrevivência de uma organização, dependerá do esforço e a dedicação dos colaboradores. Para que exista essa dedicação por parte dos colaboradores é necessário que exista um alinhamento

entre os objetivos estratégicos, quer organizacionais quer individuais, para que desta forma exista um fator motivador por parte da organização para com os colaboradores, facilitando desta forma a gestão do seu desempenho (Cook & Crossman, 2004; Orpen, 1997).

Posto isto, é importante desmistificar os objetivos organizacionais e individuais no que toca à visão quer da organização quer do indivíduo, quanto ao uso da Avaliação de Desempenho. No que toca aos objetivos organizacionais, apesar da diferença de cerca de 20 anos segundo as visões de Beer (1981) e Boswell e Boudreau (2000), os autores partilham da mesma opinião, existindo nas suas perspetivas duas vertentes quanto ao uso da Avaliação de Desempenho pelas organizações: a avaliação e o desenvolvimento. Na avaliação, os autores referem-se ao feedback que os gestores conseguem obter para tomar decisões no que toca a questões salariais, administrativas, promoções, reconhecimento individual, decisões de retenção e demissões, etc. Relativamente ao desenvolvimento, os autores dizem que, tem a sua génese no desenvolvimento dos colaboradores, ajudando na identificação de necessidades individuais de formação, providência o feedback, identificam os pontos fortes e fracos dos indivíduos tentando aconselhar e desenvolver as suas capacidades para que estes tenham uma melhoria contínua e futura.

Quanto aos objetivos individuais, segundo Beer (1981), os colaboradores querem e desejam feedback relativamente ao seu desenvolvimento. A busca de informação relativamente ao desempenho por parte dos colaboradores tem na sua génese o facto de existir uma mais valia ao nível da aprendizagem sobre eles mesmos e principalmente na perceção que estes irão obter à cerca do que os seus gestores valorizam, as suas opiniões e pontos de vista que têm sobre o seu desempenho.

Segundo o mesmo autor, o que importa é saber qual é a informação que é dada. Se for um feedback positivo, vai satisfazer as necessidades psicológicas dos colaboradores no que toca às competências e ao sucesso, mas se não for, o colaborador vai sentir que falhou, e o feedback dado pode piorar a situação e a sua aceitação. Resumidamente, quando os colaboradores dentro da organização pedem por feedback, na realidade estão à procura de um feedback favorável e de certa forma evitam ou



tentam evitar as avaliações e o feedback negativo, principalmente quando está em causa algum aumento salarial, promoção, entre outros.

Por sua vez, Jordan e Nasis (1992) refere que os objetivos organizacionais e individuais descritos anteriormente entram em conflito. Afirmando assim que este conflito pode prejudicar a organização no que toca ao uso total e correto da Avaliação de Desempenho, pode ainda contribuir negativamente para o comportamento individual e consequentemente para o desempenho organizacional. *“Tanto a organização como os funcionários querem que a avaliação de desempenho vá de encontro a objetivos particulares. Em alguns casos esses objetivos ou metas são compatíveis, mais em muitos casos não são”* (Beer, 1981, p. 25).

Segundo os autores acima mencionados, efetivamente existe um conflito entre os objetivos individuais e organizacionais na Avaliação de Desempenho. O indivíduo deseja confirmar e ou reforçar a sua autoimagem positiva e obter recompensas organizacionais, tais como promoções, maiores remunerações e bónus, enquanto a organização quer que os indivíduos sejam recetivos a receberem informações menos positivas sobre eles de forma a conseguirem corrigir as suas fraquezas e a melhorarem o seu desempenho e produtividade. O conflito existe nesta questão, os indivíduos querem ouvir algo de positivo e querem ser recompensados, por sua vez a empresa quer que para além disso estes tenham uma mentalidade aberta, transparência e assertividade para ouvirem os seus defeitos e por vezes opiniões menos positivas (figura 2).

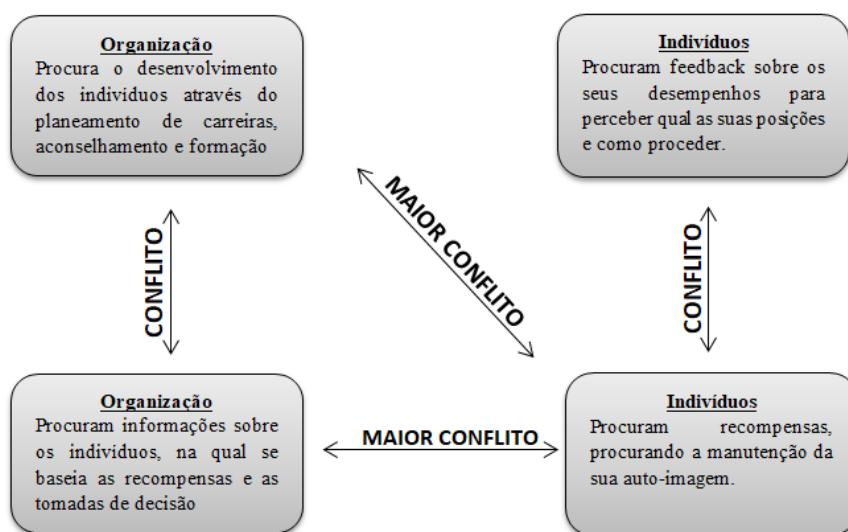


Figura 2 - Conflito entre os Objetivos Organizacionais e Individuais

Fonte: Adaptado de Porter et al. 1957 citado de Beer (1981)

Findada a distinção entre os objetivos acima mencionados, cada uma das partes envolvidas tem os seus objetivos, expectativas, necessidades, maneiras de ver e perceber a Avaliação de Desempenho. Durante toda a argumentação efetuada anteriormente tendo em conta de Beer (1981), Boswell e Boudreau (2000) e Jordan e Nasis (1992), consegue-se constatar que existe uma preponderância da Avaliação de Desempenho em fazer o alinhamento dos objetivos das partes envolvidas na avaliação.

Na perspetiva de Caetano (2008), Coutts e Schneider (2001) e Murphy e Cleveland (1995) existe um consenso sobre os objetivos pelos quais se implementa uma Avaliação de Desempenho, que de certa forma tenta trazer benefícios e mais valias a todas as partes envolvidas, a partir da articulação dos diferentes objetivos (organizacionais e individuais). Segundo os autores supracitados anteriormente, podem salientar-se os seguintes objetivos:

- Reconhecer o desempenho ou resultados alcançados;
- Dar feedback sobre o desempenho individual/equipa;
- Aumentar o comprometimento e a motivação dos colaboradores
- Identificar as necessidades de formação quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional
- Identificar as lacunas das competências organizacionais
- Recompensar os membros da organização (ex: prémios, aumentos salariais, promoções)
- Clarificar objetivos organizacionais e as expectativas em relação aos colaboradores.

Após a apresentação e concetualização da Avaliação de Desempenho, bem como, o destaque dos objetivos da sua implementação, torna-se pertinente referir, de seguida, quais as vantagens e desvantagens da sua aplicação.

#### **1.5.1 - Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho tem inerente uma vasta gama de benefícios para a organização e para o colaborador. A questão aqui reside que, para além de todas as vantagens, também acarreta algumas desvantagens na sua aplicação. Convém assim,

focar quais são efetivamente as vantagens da Avaliação de Desempenho, assim como, quais as desvantagens da sua aplicabilidade que se se descreve na Tabela 1:

**Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho**

Vantagens	Desvantagens
Melhoria da comunicação entre os gestores e os colaboradores, na medida em que fica mais claro o que esperam um do outro;	Poderão ocorrer efeitos “perversos” na aplicabilidade, se este não estiver alinhado com a cultura, estratégia e política da organização;
O aumento do feedback dado aos colaboradores, ajuda os avaliados a orientar as suas ações em prol da melhoria, tanto pessoal como organizacional;	O sistema pode desviar as pessoas do foco na qualidade em favor da quantidade;
Ao focar os colaboradores no alcance dos objetivos, vai fazer com que diretamente os objetivos organizacionais também sejam alcançados, fomentando assim o alcance dos mesmos;	Ao longo do tempo o desempenho sofre alguns desvios, porque os colaboradores aprendem a negociar os objetivos que eles conseguem alcançar mais facilmente;
A confiança aumenta, tendo um bom reflexo no desempenho;	Os avaliadores podem ser demasiado generosos para evitar conflitos ou outras consequências desagradáveis, e/ou excessivamente severos;
A negociação e a definição dos objetivos sucedem uma maior aceitação e comprometimento com os objetivos traçados, assim como, para com a organização;	Os indivíduos focalizam mais a sua atenção nos resultados e nos objetivos do que na aprendizagem e na melhoria, prejudicando desta forma todo o processo de aprendizagem e desenvolvimento;
Ajuda a verificar quais são as reais necessidades de formação dos colaboradores, fazendo com que haja um planeamento de carreiras eficaz e eficiente.	O sistema pode induzir os indivíduos a focalizarem a suas energias nos objetivos individuais descurando do trabalho em equipa;
	Podem emergir sentimentos de medo e cinismo;
	O sistema pode dar origem a “jogos políticos” e manobras de gestão de impressões por parte dos avaliadores e avaliados, visando proteger interesses pessoais;
	O custo da criação e implementação do sistema podem ser elevados.

Fonte: Adaptado de Schraeder et al. (2007) e Nickols (2007)

As vantagens acima enumeradas contribuem de forma direta para aumentar a produtividade e desenvolvimento individual dos colaboradores, bem como, ajudar a

aumentar a eficácia organizacional. Por outro lado, segundo os mesmos autores, as desvantagens irão trazer aspetos que vão prejudicar a organização e os indivíduos.

No entanto, de acordo com a pesquisa feita por Gomes et al. (2008), a Avaliação de Desempenho é um processo humano, que com a falta de exatidão gerada por erros, enviesamentos e por aspetos inerentes ao processo a tornam controversa, contestada e muitas vezes descredibilizada.

Apesar do risco inerente que existe com a aplicação de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa organização, valerá sempre mais a pena ter um sistema pensado e projetado que avalie os colaboradores do que não ter nenhum. “*A inexistência de um sistema formal pode, todavia, conduzir a avaliações discriminatórias, arbitrárias, orientadas para interesses particulares e deslocalizadas dos objetivos organizacionais*”. (Gomes J. F., et al., 2008, p. 520)

## 1.6 - Sistema de Avaliação de Desempenho

A implementação da Avaliação de Desempenho, como referido anteriormente, pode ter quanto à sua aplicabilidade, vantagens e desvantagens, mas o mais importante, de acordo com Singh, Mohanty e Mohanty (2010) é tentar que haja uma avaliação correta do desempenho dos colaboradores para que o “*sistema de avaliação de desempenho seja competente e bem-sucedido*” (p. 256), e que ambos os objetivos, quer organizacionais e individuais, estejam interligados para que tudo corra de forma eficaz.

Os Sistemas de Avaliação de Desempenho são uma ferramenta de apoio à gestão, no que diz respeito à construção, utilização e revisão de métricas para conceber todo o conhecimento necessário sobre a envolvente em que estará inserida, tendo por base, todas as informações necessárias que lhe estarão inerentes (Bititci, Garengo, Dorfler, & Nudurupati, 2012; Neely, Gregory, & Platts, 1995; Taticchi, Balachandran, & Tonelli, 2012).

Johnston e Clark (2000, p. 56) referem que um Sistema de Avaliação de Desempenho é “*um conjunto de indicadores do desempenho que possibilitam a tomada de decisões e ações fundamentais ao quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas*”.

O Sistema de Avaliação de Desempenho tem como principal objetivo ajudar os gestores a entender informações úteis para quando avaliarem os colaboradores poderem decidir o que fazer, tendo assim, o privilégio de verificar se tais decisões serão mais ou menos corretas (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000; Neely, Gregory, & Platts, 1995; Taticchi, Balachandran, & Tonelli, 2012).

Segundo Taticchi et al. (2012) o estudo do desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho efetua-se através do seu ciclo de vida, do qual está composto por diversas etapas interligadas umas com as outras e devem estar de acordo com os interesses organizacionais. De acordo com Mamoria (1995) ele define o Sistema de Avaliação de Desempenho como um suceder de etapas: inicia-se com o estabelecimento de padrões de desempenho, seguidos pela comunicação dos padrões para os colaboradores, pois se deixados a si mesmos, estes teriam dificuldade em adivinhar o que se espera deles. A etapa seguinte passa pela medição do desempenho real dos colaboradores onde existirá uma comparação entre o desempenho real com o padrão de desempenho previamente definido, por fim terá de se discutir o resultado da avaliação com os colaboradores, e se necessário, iniciar uma ação corretiva.

Para Bourne et al. (2000), Nudurupati et al. (2011) e Taticchi e Balachandran (2008) para a elaborar e utilizar um Sistema de Avaliação de Desempenho é essencial a sua conceção, implementação, utilização e ajuste caso necessário, e por fim a revisão.

De acordo com os autores acima mencionados, relativamente à fase da conceção, é onde são identificados os objetivos individuais, equipa e organizacionais, como também, a definição das métricas para medir tais objetivos. Seguidamente, a fase da implementação representa o início de todo o procedimento, onde permite que os dados estipulados sejam recolhidos e processados, podendo ser postos em prática, tendo em conta a comunicação, descritivo de funções e os métodos a utilizar. Posteriormente, na utilização e ajuste do sistema, os avaliadores tendem a oferecer feedback constante aos colaboradores, permitindo aos mesmos saberem se estão no caminho certo, como também a observação do cumprimento dos objetivos estipulados, de modo a perceberem se as metas e os objetivos foram bem concedidos para o alcance dos resultados esperados. Por fim, na fase da revisão, o sistema tem por base o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, sendo necessário reavaliar a eficiência e

eficácia do mesmo, permitindo ajustar objetivos, métodos, medidas necessárias e acrescentando outras medidas para que o propósito do sistema efetuado vá de encontro ao esperado.

Para além das etapas mencionadas, Camara (2012) refere igualmente a existência e importância da comunicação sobre aplicação da Avaliação de Desempenho, tendo como objetivo expor as características do sistema e as razões por que o mesmo é necessário às organizações e aos seus colaboradores.

No mesmo seguimento, Ivancevich (1998) segue uma linha ideológica semelhante a Peretti (2004), enumerando ambos seis fases expostas na tabela 2, das quais, se deve ter em conta aquando da implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho:

**Tabela 2 - Etapas do Sistema de Avaliação de Desempenho**

Ivancevich (1998)	Peretti (2004)
Estabelecer padrões de desempenho e critérios de avaliação para cada função, tendo em conta o descritivo de funções;	Comunicação e envolvimento dos diretores e/ou chefias com o intuito de delinear as expectativas, fases de implementação e o seu desenvolvimento;
Definição das políticas de avaliação: quando avaliar, quem avalia e qual a frequência das avaliações;	Diagnosticar a estratégia organizacional, que, consoante a realidade e as funções dos colaboradores serão delineados e comunicados os objetivos previamente definidos através das mesmas;
Recolha de toda a informação quanto ao desempenho dos trabalhadores, tanto quantitativa como qualitativa;	Divulgar todos os procedimentos inerentes, para que os avaliados estejam na posse de toda a informação e possam contribuir de alguma forma no que respeita às sugestões;
Avaliação do desempenho;	Constituição de uma equipa de trabalho para recolher toda a informação sobre a organização e verificar os procedimentos à medida que vão sendo implementados;
Discussão da avaliação com o avaliado, recorrendo à entrevista de avaliação;	Formação dos avaliadores, com o intuito de ficarem preparados para desenrolar do processo;
Tomada de decisões no que toca às recompensas dadas aos avaliadores após a sua avaliação (promoções, despedimentos, bónus, aumentos salariais, etc.).	Informar os colaboradores, oportunamente sobre o processo, desenvolvimento, conteúdo da avaliação, entrevista, dados e recursos.

Fonte: Adaptado de Ivancevich (1998) e Peretti (2004)

Para além das etapas que devem ser seguidas, um Sistema de Avaliação de Desempenho para que seja bem-sucedido tem de cumprir certos critérios de eficácia. Segundo as conclusões de Gomes et al. (2008), esses critérios são os seguintes:

- **Relevância:** As dimensões usadas para avaliar o desempenho num dado sector sejam importantes para o desempenho do mesmo e que os padrões de desempenho definidos para uma dada função sejam relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais.
- **Sensibilidade:** O sistema deve ser capaz de distinguir desempenhos. Caso contrário, os colaboradores com bons desempenhos recebem as mesmas classificações que outros com fracos desempenhos.
- **Fiabilidade:** Refere-se à consistência de julgamentos e procedimentos. Para um mesmo colaborador, as classificações atribuídas por diferentes avaliadores não devem ser discrepantes. Caso contrário, o sistema não é fiável.
- **Aceitabilidade:** O requisito mais importante, sem ele, o sistema está condenado ao fracasso. Se os indivíduos não aceitarem os critérios e os procedimentos, acabarão por desconfiar e não aceitar as classificações, ou seja, não as considerarão como diferenciadores de quem tem melhor e pior desempenho.
- **Praticabilidade:** Refere-se ao grau em que os avaliados e avaliadores compreendem o sistema e o encaram como útil.

#### 1.6.1 - Instrumentos de Avaliação de Desempenho

O rigor dos critérios de medida é um dos fatores de sucesso no que toca à eficácia do Sistema de Avaliação de Desempenho. Como refere Leboyer (1991), é necessário que se saiba usar e qual a finalidade pretendida com cada método de avaliação, para que a sua escolha seja a mais adequada possível.

Corroborando com o autor acima mencionado, Tangen (2005) demonstra que aquando da escolha de um método de avaliação, as medidas têm na sua génese uma fácil compreensão, tendendo a fornecer informação precisa do que realmente se pretende medir, saber qual serão os participantes na avaliação, quem efetua a medição, quais os dados que vão ser utilizados e qual a frequência da mesma. Assim, as medidas de desempenho tendem a quantificar a eficiência e eficácia de uma determinada ação,

devendo sempre estar contextualizadas com a organização (Neely, Gregory, & Platts, 2005).

De forma a sintetizar a informação relativamente aos métodos de avaliação e aos aspetos que estes irão medir, tendo como base os autores Kahanna e Sharma (2014) e Gomes et al. (2008), será exposto no anexo II, com mais detalhe, os métodos de avaliação tradicionais, tais como: escala gráfica ou de atributos; distribuição forçada; comparação emparelhada; incidentes críticos; escalas de avaliação ancoradas em comportamento (BARS), e no anexo III, os métodos de avaliação modernos que são: assessment center; avaliação por objetivos; avaliações psicológicas; feedback 360° ou avaliação 360°; Balanced Scorecard (BSC), que são usados pelas organizações.

### 1.6.2 - Erros e enviesamentos da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho, como refere Cascio (1992, p. 267) *“é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional”* e apesar de ter evoluído ao longo dos anos, permite que a subjetividade, por sua vez, presente na utilização de variadíssimas técnicas e métodos de avaliação, levem os avaliadores a recorrer a fatores irrelevantes para avaliar o desempenho de um indivíduo, causando assim, um possível enviesamento da avaliação.

Segundo Sousa et al. (2006) a aplicação dos diversos métodos de Avaliação de Desempenho principalmente os métodos tradicionais expostos no anexo II, apresentam um conjunto de distorções e enviesamentos que levam os avaliadores a cometerem erros, comprometendo os resultados que se pretende com aplicação da mesma.

Na perspetiva de Bilhim (2004) no Sistema de Avaliação de Desempenho a tendência é medir aspetos qualitativos e quantitativos, medindo traços de personalidade, análise de comportamentos e competências.

Consequentemente, de acordo com Javidmehr e Ebrahimpour (2015), os colaboradores anseiam ser avaliados de acordo com o seu sucesso no cumprimento dos objetivos individuais, assim, quanto menor forem os erros ou desvios cometidos e quanto mais preciso for o Sistema de Avaliação de Desempenho, maior será a satisfação, os desempenhos e eficiência dos colaboradores.



Em suma, existe necessidade de haver consciência dos erros involuntária/premeditadamente cometidos, pois coloca em causa a validade do julgamento emitido ao indivíduo. Desta forma, se a validade do mesmo não for demonstrada, a importância e equidade da avaliação deixa de ser segura. Pode-se assim dizer que os enviesamentos originam erros, entre a avaliação que o indivíduo deveria ter e a avaliação que lhe é realmente dada. No anexo IV, encontram-se vários tipos de erros e enviesamentos mais pertinentes cujos avaliadores podem cometer durante o Sistema de Avaliação de Desempenho.

## Capítulo II - Metodologia de Investigação

De acordo com Fortin (1999), a metodologia revela-se importante devido ao facto de ser entendida como um conjunto de métodos e técnicas que permitem a execução de processos de investigação científica. É através da descrição e análise de procedimentos específicos que leva à recolha e análise de dados que permite assim, conhecer o campo de estudo empírico. Cabe, desta forma ao investigador determinar quais os métodos mais adequados a seleccionar para obter os resultados pretendidos, permitindo dar resposta aos objetivos previamente definidos.

No desenvolvimento deste capítulo irá ser apresentado a organização de acolhimento, que é o contexto de investigação; a metodologia utilizada sobre o modo em que se obteve os resultados do presente estudo; quais os instrumentos e procedimentos usados de investigação, que permitiram desenvolver a proposta sobre o fenómeno estudado.

### 2.1 - Apresentação da Organização de Acolhimento

#### 2.1.1 - História do Grupo Dierre

O Grupo Dierre<sup>1</sup> é uma organização familiar italiana que foi fundado em 1975 pelos irmãos De Roberti, composta por um conjunto de filiais em vários países. Nos dias de hoje, é líder no mundo da produção de portas blindadas e em Itália na produção e venda de portas para interiores e caixilharias para exteriores, contando com uma cadeia de clientes avultada a nível mundial.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo V – Sede do Grupo Dierre em Itália

A multiplicidade de produtos produzidos pelas diversas fábricas que o grupo tem, permite que algumas empresas, para além de produzirem para diversos mercados, produzam igualmente para as organizações do mesmo grupo, tornando-se assim um grupo autossuficiente.

Produzir produtos cada vez mais inovadores a nível tecnológico, conjugar segurança e design numa vasta gama de portas e caixilharias adaptáveis a qualquer tipo de decoração e personalizáveis de acordo com o gosto dos seus clientes, tem sido o seu objetivo desde a fundação da sociedade.

De forma a simplificar a evolução histórica do Grupo foi realizado um esquema por ordem cronológica com as datas mais importantes, abordando os temas desde construção da primeira organização, o aumento dos negócios, expansão para o mercado Português, entre outras que se encontra no anexo VI.

#### **2.1.1.1 - O Grupo Dierre**

O Grupo pretende ser apelidado por “o maior artesão da Europa”. Esta vontade tem-se materializado num grande investimento na área de investigação e tecnologia, como também, conseguem estar um passo à frente das exigências de mercado.

Tem como slogan “*Your Home, Your Life*” “*The Italian Style Door*”. Desde que surgiu investiu recursos no âmbito produtivo, o que permitiu que se afirmassem como a sociedade mais tecnologicamente avançada do setor a um estilo sofisticado.

Para conseguir conjugar a padronização da produção com a máxima personalização exigida pelo mercado, o Grupo Dierre detém softwares, processos e tecnologias concebidos de forma exclusiva, com uma grande atenção direcionada para o respeito pelo ambiente. Um maior progresso tecnológico significa levar a tecnologia mais inovadora até ao dia-a-dia das pessoas, transformar os produtos mais simples na transmissão de harmonia e proteção, para conseguir responder às exigências de cada cliente em qualquer parte do mundo.

Para além dos dados económicos<sup>2</sup>, a gama de produtos que o Grupo Dierre produz, vende e exporta, são: portas de segurança; revestimentos; caixilharia para

---

<sup>2</sup> Ver Anexo VII para mais informações sobre os dados económicos do Grupo Dierre

exteriores: caixilho para portas invisíveis interiores; caixilho para portas invisíveis exteriores; portas corta-fogo em aço; portas corta-fogo em madeira; portas multifunções; portas para interiores em madeira maciça; portas para interiores em essência e lacadas; portas embutidas para interiores; portão para garagens; cofres e armários.

Quanto à sua missão e objetivos, os irmãos Roberti referem através de uma expressão extremamente acolhedora e reconfortante *“Regressar a casa, Fechar a porta e sentir-me por fim isolado do mundo exterior. Sentir aquele calor por que ansiei durante todo o dia, aquele silêncio que me dá paz. Sentir-me protegido e seguro...”*<sup>3</sup> que a Dierre transforma a noção de porta de segurança, desde um elemento funcional a um elemento de decoração, mostrando uma barreira entre o mundo exterior e interior de conforto e segurança, com estilo e personalidade.

### 2.1.2 - Dierre Ibérica – Indústria de Portas S.A.

O Grupo Dierre expandiu os seus negócios por terras Lusas, surgindo assim em 1997, a designada Dierre Portugal. A mesma, ao longo dos anos evoluiu e tornou-se cada vez mais sólida no mercado português, onde constituiu a sua sede em 2002 na localidade de Santa Comba Dão<sup>4</sup>, distrito de Viseu, situada na Zona Industrial das Lameiras, passando a designar-se por Dierre Ibérica- Indústria de Portas S.A., composta por mais três filiais, Porto, Lisboa e Algarve.

Quanto às suas filiais, Porto, Lisboa e Algarve, têm apenas uma atividade, comercializam somente os produtos da Dierre, pretendendo fazer face às necessidades de toda a região que lhes está associada. Enquanto, na sua sede, local onde ocorreu o estágio, em Santa Comba Dão, é constituída por um edifício dividido em duas zonas distintas: uma área onde está instalada a parte administrativa, composta por dois pisos e uma outra onde se desenvolvem todas as atividades produtivas (portas de segurança), gestão da produção, armazém, onde é comercializado, para além das portas de segurança, todos os restantes produtos mencionados anteriormente.

A Dierre Ibérica na sua totalidade é composta por 77 colaboradores nas suas quatro delegações (Santa Comba Dão, Lisboa, Porto, Algarve). Na organização de

<sup>3</sup> Fonte: site da empresa: <http://www.dierre.com/pt/company/contacts/contactos.html>

<sup>4</sup> Ver Anexo VIII- Fotografia aérea da Sede- Dierre Ibérica Indústria de Portas S.A. em Santa Comba Dão

acolhimento (delegação de Santa Comba Dão) é composta por 60 colaboradores, a delegação de Lisboa é composta por 12 colaboradores, a delegação do Porto é composta por 3 colaboradores e por fim a delegação do Algarve é composta por 2 colaboradores.

Respetivamente à estrutura orgânica da organização é gerida por um Conselho de Administração (ADM), composta pelo presidente, vice-presidente e administrador; Departamento de Compras (CMP) composta por um elemento; Departamento de Produção (PRO) composto por 49 elementos; Departamento da Normalização (NOR) composto por um elemento; Departamento Informático (DIF) composto por um elemento; Departamento de Recursos Humanos (DRH) composto por um elemento; Departamento de Gestão e Clientes (DGC) composto por três elementos; Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) composto por quatro elementos e por fim o Departamento Comercial e Marketing (DCM) composto por dezoito elementos (Anexo IX).

A Dierre Ibérica- Indústria de Portas S.A. é certificada por um Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001 assegurando uma constante melhoria e qualidade na organização. Os objetivos da organização para a melhoria contínua, está em sintonia com essa certificação e fazem parte:

- O Aspeto Técnico: aumento da gama do produto; alterações nos produtos já existentes para melhorar a sua funcionalidade;
- A Qualidade: organização dos sistemas de controlo; definição dos parâmetros de qualidade; custos de não qualidade; procura de causas da falta de qualidade e ações corretivas; análise de reclamações corretivas;
- A Organização: definição clara das responsabilidades, formação continua; melhoria do sistema produtivo; inovação das máquinas e equipamentos;
- Os Serviços: entregas rápidas, pontuais, serviço de apoio com número verde.

#### ***2.1.2.1 - Departamento de Recursos Humanos***

O estágio curricular ocorreu no Departamento de Recursos Humanos e como tal o mesmo será apresentado de seguida. Será ainda, referido as competências deste departamento e alguns programas utilizados de acordo com as funções desempenhadas.

Como o próprio nome indica, a função primordial é gerir os recursos humanos da organização, em promover a eficiência e eficácia dos mesmos para que consigam atingir os seus objetivos da melhor forma possível em prol dos objetivos organizacionais, onde se planeia e se coordenam atividades que proporcionam aos colaboradores realização pessoal, bons desempenhos e satisfação pessoal, com maior motivação e empenho, consolidando deste modo, os interesses organizacionais e individuais (Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006).

As funções desempenhas por este departamento são as seguintes<sup>5</sup>:

**Recrutamento e Seleção:** Recrutamento: interface com Universidades e Escolas Profissionais, avaliação do mercado de trabalho, empresas de trabalho temporário; Seleção: entrevista com os candidatos, avaliação das candidaturas e seleção do colaborador;

**Admissão / Integração de Colaboradores:** processo de admissão, recolha de documentos, execução de contratos de trabalho, introdução no sistema informático, arquivo do processo e integração dos Colaboradores;

**Gestão das Participações de ausências e trabalho Suplementar:** classificação das participações, introdução no sistema informático, receção e introdução de horas extras, arquivo das participações bem como das horas extras;

**Comissões:** Organização de todo o processo, cálculo e registo;

**Processamento Salarial:** cumprimento das obrigações fiscais inerentes ao processamento de salários como o pagamento na Segurança Social e IRS;

**Tratamento Estatístico:** absentismo, horas extra, pessoal e contratos.

No entanto, é igualmente importante frisar alguns dos programas utilizados no departamento, que permitem complementar algumas das atividades acima mencionadas. Os programas são os seguintes:

**Software PHC-** programa que trata dos descontos de IRS e SS, como também efetua o cálculo do processamento salarial e toda a Gestão de Recursos Humanos;

**Software Assidruity Track-** programa de gestão e controlo de assiduidade;

**Software Movex-** programa de incentivos para o cálculo de comissões;

---

<sup>5</sup> Informação fornecida pela Diretora de Recursos Humanos

## 2.2 - Metodologia Aplicada

Um estágio curricular tem diversos objetivos associados, mas um dos que mais se destaca é o intuito do estagiário aplicar os conhecimentos adquiridos no percurso escolar em contexto real. Assim, surge a oportunidade de realizar o estágio na sede da Dierre Ibérica- Indústria de Portas S.A., localizada em Santa Comba Dão que foi suporte para o estudo empírico durante o período de estágio de 06 de Outubro 2016 a 17 de Janeiro de 2017. Contudo, foi proporcionado ao investigador a possibilidade de visitar a organização, após a realização desse período de estágio, sempre que fosse necessário para completar o estudo iniciado.

O presente estudo foi desenvolvido mediante uma abordagem qualitativa e esta serve para entender e analisar o significado que os indivíduos e/ou grupos, no caso concreto a diretora de recursos humanos e o diretor comercial e marketing, concedem a um determinado fenómeno (Creswell, 2014), que no presente estudo foi a Avaliação de Desempenho. No entanto, o mesmo autor corrobora com Snape e Spenser (2003) que a abordagem referida engloba um contato direto entre o investigador e os participantes do estudo. Ainda assim, os mesmos autores afirmam que o processo de pesquisa envolve questões e procedimentos importantes para a recolha de dados, permitindo uma análise intuitiva e detalhada, como também uma interpretação e compreensão aprofundada por parte do investigador sobre o fenómeno alvo a ser estudado, a Avaliação de Desempenho.

O método de investigação utilizado no presente estudo, será o método de investigação-ação. Sendo que, tendo por base as perspetivas Thiollent (1997), Hult e Lennung (1980) e Coutinho et al. (2009), a estagiária será definida como investigadora, e o estágio é definido em termos metodológicos como o método de investigação-ação aplicado na organização de acolhimento.

Deste modo, segundo Thiollent (1997) o método de investigação-ação é um instrumento de observação participante que permite um acoplamento da pesquisa e da ação num único processo, no qual os atores implicados têm uma participação direta no processo, ou seja, existe uma cooperação entre atores e investigadores para chegarem interactivamente à realidade em que estão inseridos, identificando fenómenos e posteriormente aplicação de possíveis soluções. Desta forma, em contexto de estágio,

identificou-se o fenómeno, Avaliação de Desempenho não só através do investigador como também pelos participantes, onde posteriormente surge a proposta para a implementação de uma solução, que no presente estudo é um Sistema de Avaliação de Desempenho.

Segundo Hult e Lennung (1980), a investigação-ação apresenta características quanto ao melhoramento da compreensão de uma situação social de natureza complexa e multivariada, o privilégio de ajudar a resolver problemas práticos e ampliar o conhecimento científico, de se realizar de forma colaborativa e reforçar as competências dos intervenientes, como também, a compreensão das necessidades de mudança.

Na visão de Coutinho et al. (2009) o método seguido neste estudo tem como objetivo compreender, melhorar e reformular práticas. O método investigação-ação irá fazer uma intervenção no funcionamento da organização e apresentar uma análise detalhada dos fenómenos e da intervenção a realizar. O mesmo trouxe alguns benefícios que podem ser aplicados nas organizações, tais como, uma nova forma de investigar colocando o investigador e os participantes no mesmo plano de intervenção; combinação de métodos qualitativos e quantitativos, originando novas formas de recolha de dados, assim como, a disseminação da formação dos profissionais e participação dos mesmos.

Durante a realização da investigação efetuada, foram utilizados um conjunto de instrumentos, quer para recolha quer para análise de dados, tais como: observação participante; entrevistas não estruturadas e transcritas logo após a sua finalização aos diferentes intervenientes no estudo; recolha bibliográfica e análise documental.

Serão apresentadas as etapas do método investigação-ação de acordo com os autores McKay e Marshall (2001) e Thielmann (2010), e este foi usado no presente estudo. Segundo McKay e Marshall (2001) o método passa por diversas etapas: o contacto do investigador com os participantes; o diagnóstico para identificar fenómenos; aplicação de soluções para contornar os fenómenos; análise das ações implementadas e o aperfeiçoamento das ações caso seja necessário<sup>6</sup>. Na mesma linha de pensamento, o autor Thielmann (2010) pertencente a uma consultora, baseou-se em

---

<sup>6</sup> Anexo X - Etapas do método investigação-ação segundo os autores McKay e Marshall (2001)

diversos autores como Schein (1969), Krafta (2007), Baskerville (1996) e Peters (1984) para a construção das etapas do método investigação-ação, tais como: 1. Contato inicial com a organização do cliente; 2. Definição da relação, contrato formal e contrato psicológico; 3. Diagnóstico; 4. Reunião de apresentação do diagnóstico; 5. Planeamento das ações; 6. Implementação das ações; 7. Avaliação e controle; 8. Aprendizagens realizadas e 9. Conclusão.

As etapas que foram seguidas, no contexto de investigação, tendo por base os autores mencionados, são as seguintes:

- 1) Primeiro contato com a organização;
- 2) Realização de atividades e diagnóstico do fenómeno;
- 3) Apresentação do diagnóstico;
- 4) Planeamento das ações a desenvolver;
- 5) Implementação das ações;
- 6) Avaliação, observação e resultado das ações;
- 7) Conhecimentos adquiridos para fins futuros.

Na 1ª etapa, o primeiro contato com a organização, segundo Thielmann (2010) refere que esta etapa é quando ocorre uma conversa entre o investigador e o responsável da organização, onde se referem quais os fenómenos que não estão a ser solucionados pelos procedimentos organizacionais normais. Neste caso, em contexto de estágio, ocorreu o primeiro contato do investigador com os membros da organização, bem como, se iniciou as primeiras entrevistas com a diretora de recursos humanos sobre diversos fenómenos que não estavam a ser praticados no departamento de recursos humanos.

Na 2ª etapa, a realização de atividades e diagnóstico do fenómeno, corresponde ao reconhecimento dos principais fenómenos que estão implícitos nas necessidades da organização, de acordo com uma análise conjunta entre o investigador e os membros da organização (Mckay & Marshall, 2001; Thielmann, 2010). Assim, o fenómeno, objeto de estudo, será detetado, a partir de um estudo empírico no contexto organizacional e de uma revisão da literatura, de forma a encontrar o principal problema e promover futuramente a sua solução (Costa, Politano, & Pereira, 2014). Em contexto de estágio, o



estagiário começou a executar as diversas atividades inerentes ao departamento de recursos humanos, como também, através dos instrumentos de investigação foi observado a necessidade de desenvolver mais práticas de recursos humanos nomeadamente o fenómeno em estudo, a Avaliação de Desempenho.

Na 3ª etapa, a apresentação do diagnóstico, é uma das fases em que o investigador apresenta o fenómeno aos membros da organização após ter feito a sua investigação, expondo os pontos fortes e fracos (Mckay & Marshall, 2001; Thielmann, 2010). Desta forma, no decorrer do estágio e após o diagnóstico, chegou-se à conclusão que era pertinente complementar as práticas de Gestão de Recursos Humanos. Assim, segundo o fenómeno estudado, tornou-se primordial realizar uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho.

Na 4ª etapa, planeamento das ações a desenvolver, o investigador define as medidas e as ações efetivas que vão ser postas em prática para que exista uma melhoria do fenómeno previamente encontrado na fase de diagnóstico. As ações irão ser definidas a partir de um quadro teórico do que se pretende alcançar no futuro (Thiollent, 1997). Neste sentido, o investigador teve de compreender a estratégia, cultura e missão da organização bem como o fenómeno estudado, de forma a planear da melhor maneira a solução para o presente estudo, a conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho para o sector comercial, nomeadamente para os vendedores.

As próximas etapas não foram realizadas, no entanto, torna-se pertinente que as mesmas sejam abordadas e exploradas caso a proposta de implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho seja posta em prática e o investigador faça parte da mesma.

No que toca à 5ª etapa, implementação das ações, é considerado o momento certo para a implementação das ações planeadas, permitindo assim a realização de uma mudança. Nesta etapa, tanto o investigador, diretores como colaboradores participam no processo de implementação. Ao nível prático, será a diretora de recursos humanos juntamente com o diretor comercial e marketing que implementaram o Sistema de Avaliação de Desempenho aos vendedores.

A 6ª etapa, avaliação, observação e resultado das ações, durante a implementação, cabe aos intervenientes, os diretores mencionados, avaliarem e

observarem as ações, servindo para verificar se os resultados da implementação são os desejados, servindo de ponto de partida para um novo plano caso seja necessário.

Por fim, a 7ª etapa, conhecimentos adquiridos para fins futuros, serve de base para os participantes adquirirem conhecimentos técnicos e analíticos, para posteriores implementações.

Em jeito de conclusão, com a utilização de uma abordagem qualitativa, foi permitido ao investigador aquando da utilização do método na entidade de acolhimento, proceder ao diagnóstico para a identificação do fenómeno e a formulação e aplicação de soluções para contornar esse mesmo fenómeno, que neste caso será a conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho. Todo o processo de identificação, planeamento e posterior proposta de resolução, teve em conta as várias etapas mencionadas, assim como, os instrumentos de recolha e análise de dados. Todo o processo teve de ter em conta a visão estratégica da própria organização.

## Capítulo III - Apresentação dos Resultados

No presente capítulo irá ser abordado a apresentação dos resultados a partir da experiência específica do estágio na organização de acolhimento, dos quais vão ser mencionados: o primeiro dia de acolhimento no estágio, as atividades respetivas às práticas administrativas executadas no departamento de recursos humanos e a apresentação de uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, destinada ao setor comercial, mais propriamente para os vendedores.

### 3.1- Atividades

As atividades respetivas às práticas administrativas de recursos humanos que foram realizadas durante o período de estágio tiveram a supervisão e acompanhamento da diretora de recursos humanos. De ressaltar que esta supervisão, acompanhamento e apoio prestado, apesar de ter sido contínua, incidiu principalmente no início das atividades como estagiária. Ao longo do mesmo período, a diretora de recursos humanos foi fornecendo informações à estagiária, de como se procediam todas as atividades inerentes ao departamento, assim como, de todas as estratégias que se devem

ter em conta para que nenhum procedimento e informação tanto dos colaboradores como da organização sejam postos em causa.

As atividades realizadas pela estagiária começaram pelo arquivo, onde procedeu à arrumação e organização dos dossiês de registo de absentismo, acidentes de trabalho, cessações, caducidades, registos do processamento salarial; comissões, registos de equipamentos de proteção individual e encargos com o pessoal, respetivamente ao ano de 2013, 2014 e 2015, que se encontravam no departamento de recursos humanos, com o objetivo de os colocar no arquivo da própria empresa. Seguidamente, procedeu-se à organização dos dossiers do ano de 2016 no respetivo departamento, para dar seguimento à abertura dos próximos dossiers do ano de 2017.

Posto isto, à estagiária competia-lhe tirar fotocópias, entregar documentos a outros departamentos, bem como, arquivar todos os documentos nos dossiers respetivos e/ou no processo dos colaboradores, quando a diretora do departamento de recursos humanos solicitava.

Posteriormente, no que toca aos equipamentos de proteção individual (luvas, botas e batas), aquando da sua chegada à organização pelos fornecedores, era solicitado à estagiária a sua arrumação nos respetivos armários no departamento de recursos humanos. Quando necessário, entregava os equipamentos aos colaboradores, dando-lhes a assinar um documento que continha os seguintes elementos: o nome do colaborador e os equipamentos mencionados que iriam usar, ficando registado e assinado. Assim que o documento fosse assinado era arquivado no dossier “equipamentos de proteção individual”.

Não obstante, no gabinete médico foi necessário realizar o levantamento de quantos medicamentos e equipamentos de primeiros socorros constavam no armário, para posteriormente os enumerar e contabilizar numa folha de Excel e colocar a folha afixada na parede para conhecimento dos colaboradores. Por conseguinte, a mesma também estava responsável por colocar o *stock* em falta nos respetivos armários.

Quanto aos exames médicos, incumbia à estagiária enumerar quais os colaboradores que o iriam realizar, colocando assim, num placard uma folha a evidenciar quem e quando iria realizar o mesmo. Assim que os colaboradores

realizavam os exames médicos, competia à mesma se dirigir a cada um deles para assinarem o respetivo documento para seu conhecimento e seguidamente arquivar no processo de cada colaborador.

Seguidamente, a estagiária verificou que a diretora de recursos humanos comunicava ao seguro caso um colaborador sofresse um acidente de trabalho. Deste modo, cabe à estagiária fotocopiar e digitalizar os talões das despesas das consultas médicas e arquivar no processo do colaborador os respetivos talões, para assim, aquando da realização do processamento salarial o colaborador seja reembolsado.

Foi no entanto solicitado à estagiária verificar no código do trabalho todas as leis inerentes aos contratos de trabalho a termo certo e incerto, para perceber como se realizam. Assim, aquando da contratação de um colaborador, a mesma procedeu à realização de um contrato de trabalho a termo incerto, do qual preencheu os dados do colaborador e da organização; evidenciou o horário de trabalho; o vencimento base e verificou se todas as cláusulas inerentes estavam devidamente corretas. Posto isto, procedeu à colocação desta informação no programa PHC, inserindo o número mecanográfico do colaborador, colocando assim, o início do contrato de trabalho.

A mesma foi incumbida de colocar no programa PHC o início e o fim de todos os contratos que respeitava a cada colaborador no que toca a contratos de trabalho a termo certo.

Contudo, a estagiária procedeu à elaboração de uma carta de caducidade de um contrato a termo certo. Preencheu os dados dos colaboradores como também da organização de acordo com os termos expostos do artigo que lhe está associado. Neste sentido preencheu igualmente o modelo 5044 - declaração de situação de desemprego - onde colocou os dados do colaborador que iria cessar com a organização. Desta forma, entregou a carta ao colaborador, bem como, fotocopiou a mesma e a arquivou no processo do colaborador.

Incumbiu à estagiária receber e classificar todos os documentos quanto à assiduidade e marcação de férias dos colaboradores. As classificações das ausências de faltas procediam-se da seguinte forma: colocar no documento respetivo, se a falta do colaborador se tratava de uma falta justificada (remunerada / não remunerada) ou falta

injustificada. Após a classificação, colocar toda a informação no software Assidruity Track que se procedia da seguinte forma: clicar no ícone das ausências, colocar o número mecanográfico dos colaboradores e justificar a falta.

No que toca à justificação das faltas a estagiária tinha em conta: faltas descontadas para férias coloca-se ausência para férias; faltas descontadas para trabalho suplementar, coloca-se para banco de horas; faltas injustificadas, coloca-se o motivo da mesma. Relativamente ao trabalho suplementar, para além de ser colocada a informação no programa mencionado, é colocado numa folha de Exel, consoante é colocado os colaboradores. Quanto às férias, clica-se no ícone respetivo e posteriormente coloca-se o número do colaborador e a data de início e de fim das férias.

Relativamente ao processamento salarial, a estagiária primeiramente, foi solicitada pela diretora de recursos humanos, à realização de simulações de exercícios, no que toca a: saber a retribuição do valor hora e dia; qual o desconto inerentes às faltas injustificadas; baixas médicas; calcular o valor a descontar de IRS e Segurança Social; calcular o custo do trabalhador para a empresa; horas extraordinárias a pagar; enumerar os direitos dos trabalhadores aquando de uma cessão de contrato de trabalho e efetuar os cálculos para saber quanto um colaborador receberia.

De ressaltar que o processamento salarial na Dierre Ibérica, realiza-se de duas formas. Através da atualização de informações de cada colaborador nos programas respetivos, bem como, através de uma folha de Excel, onde estão discriminados todos os itens, para realização do processamento salarial.

Seguidamente, o programa de “picagens” de ponto é um dos processos que se analisa primeiramente antes de efetuar o processamento salarial dos colaboradores. Em conjunto, a diretora de recursos humanos e a estagiária, analisaram os relatórios das picagens de ponto das quatro delegações, organizando os mesmos por delegação e número mecanográfico de cada colaborador, com o auxílio dos documentos acima mencionados (marcação de férias e faltas). As mesmas, comparavam se todos os dados, quer dos relatórios quer dos documentos (marcações de férias e faltas) estavam alinhados, caso não estivessem, introduzia-se corretamente no programa de “picagem”.

A retificação e colocação dos dados no programa acima mencionado procede-se da seguinte forma: clicar no ícone movimentos, colocar o número mecanográfico do colaborador e inserir os movimentos ao dia respetivo (colocar a hora de início e saída para pausa, entrada da pausa, saída). No fim, fotocopiar o relatório da picagem corrigida, e assim, sucessivamente, para todos os colaboradores da Dierre Ibérica.

Por fim, para realizar o processamento salarial, reúnem -se todos os elementos variáveis do processamento (faltas, horas extra, comissões, prémios variáveis, penhoras...) depois de recolhidos são cruzados e verificados os elementos (faltas e horas extra) com as listas de picagens de cada colaborador. Após essa análise são carregados todos os elementos variáveis nas fichas de cada colaborador no software PHC. De seguida processa-se automaticamente o mesmo. Posto isto, verificam-se os dados processados (valores finais, valores dos impostos SS e IRS) e posterior contabilização. Terminada esta fase enviam-se os dados para pagamento (contabilização e valores de impostos a pagar) para o Departamento Financeiro. Os recibos seguem para os colaboradores através do correio, tendo sido a estagiária a proceder à colocação dos recibos nos respectivos envelopes.

### **3.2 - Proposta de Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho**

No presente subtópico, vai ser apresentado o resultado da investigação, que é proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho para a organização de acolhimento, a Dierre Ibérica, no que toca à avaliação do setor comercial, mais propriamente para os vendedores. A presente proposta foi concebida a partir da consolidação e articulação dos pressupostos teóricos falados durante o enquadramento teórico, em sintonia com a transcrição de entrevistas não estruturadas, bem como, com os documentos fornecidos pela organização.

Desta forma, a presente proposta tem como objetivo geral a obtenção de valor acrescentado para a organização visando a obtenção de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, criando, desta forma, um incremento no desempenho, maior motivação e satisfação no ambiente organizacional tanto para a organização, como para o individuo. Deste modo, os objetivos específicos que se pretendem atingir

com a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho para os vendedores da Dierre Ibérica, são os seguintes:

- Promover o diálogo:** Dar aos vendedores a oportunidade de discutirem com seu supervisor e avaliador, o seu desempenho e os padrões de desempenho a avaliar;
- Fonte de informação:** Fornecer informação ao supervisor quando identifica os pontos fortes e fracos do desempenho dos vendedores;
- Promove a objetividade:** Fornecer informações às chefias com bases sólidas e objetivas no que toca a gestão de carreiras, promoções e recompensas;
- Diagnóstico:** Diagnosticar as necessidades de formação e de coaching;
- Planeamento:** A elaboração de planos de desenvolvimento e quais as atividades que tem de realizar para um melhor desempenho;
- Melhoria contínua:** Através do feedback entendem como se chega aos objetivos;
- Maior produtividade organizacional:** Alinhamento entre objetivos dos vendedores e da própria organização.

Após a demonstração dos objetivos específicos: promover o diálogo; fonte de informação; promover a objetividade; diagnóstico; planeamento; melhoria contínua; maior produtividade organizacional, que a organização conseguirá atingir de acordo com a presente proposta de implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho, serão apresentadas as etapas da sua realização.

Em consonância com o que foi referido durante o primeiro capítulo do enquadramento teórico, mais propriamente no subtópico que se refere ao Sistema de Avaliação de Desempenho, tendo por base as etapas apresentadas por Ivancevich (1998) Peretti (2004), bem como, com toda a informação empírica que foi possível recolher a partir da observação participante, entrevistas não estruturadas (logo transcritas) e recolha documental, desenhou-se as etapas apresentadas na figura 3 que servirão de base à proposta a implementar na Dierre Ibérica:

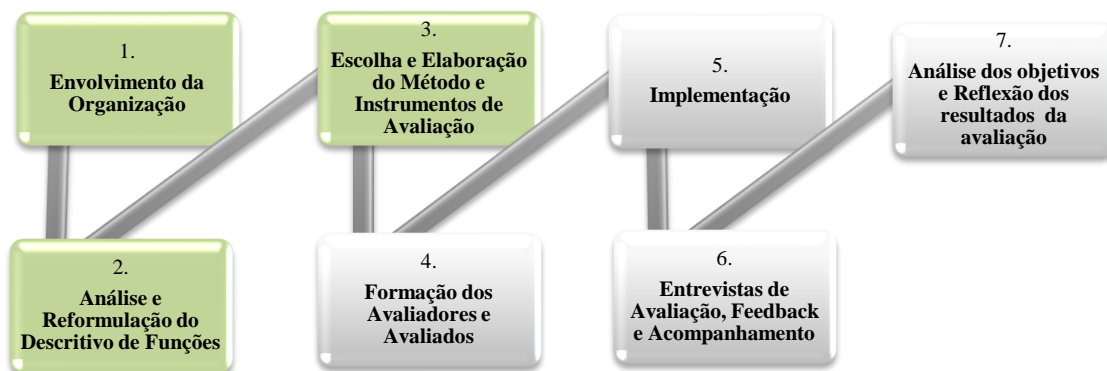


Figura 3 - Etapas para a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho dos vendedores

Fonte: Adaptado de Ivancevich (1998) Peretti (2004)

### 1. Envolvimento da Organização

Num Sistema de Avaliação de Desempenho é importante que haja uma boa comunicação, ou seja, que todos os envolvidos no processo estejam conscientes do que é uma Avaliação de Desempenho; quais as razões para a implementar; quem avalia; quem é avaliado; o porquê de avaliar e quais os seus benefícios. Assim, corroborando o que foi dito, segundo Peretti (2015) é necessário que exista um envolvimento dos quadros superiores da organização, assim como de todos os colaboradores envolvidos na avaliação, com o intuito de os envolver no que toca às expectativas e etapas de avaliação, o desenvolvimento individual esperado, quando deverão ser realizadas as entrevistas de seguimento, quais os elementos que serão avaliados e recursos a utilizar.

Se esta comunicação não existir, entre os diferentes níveis, irá existir uma maior dificuldade em implementar eficazmente um Sistema de Avaliação de Desempenho, “o processo comunicacional tem como objetivo apresentar as características do sistema de avaliação de desempenho e as razões porque o mesmo é necessário à empresa (alinhamento) e aos seus colaboradores (certeza e objetividade)” (Camara P. B., 2012, p. 113).

O processo de comunicação proposto irá incidir, numa apresentação, primeiramente, do Sistema de Avaliação de Desempenho aos quadros superiores, ou seja, aos administradores juntamente com o departamento de recursos humanos e comercial e marketing. De seguida, após a apresentação do Sistema de Avaliação de Desempenho, será marcada uma reunião com todos os envolvidos na avaliação, tanto avaliadores (diretor comercial e marketing e diretora de recursos humanos) como avaliados (vendedores), para delinear quais as razões, objetivos e benefícios da



Avaliação de Desempenho, de forma a facilitar primeiramente o processo comunicacional e segundo para que todos os membros da organização entendam a avaliação e se comprometam na sua participação.

## **2. Análise e Reformulação do Descritivo de Funções**

O descritivo de funções é um dos pontos essenciais da presente proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho, isto porque, é a partir da função e das competências do vendedor, neste caso específico, que vai ser possível traçar os objetivos individuais de avaliação, ou seja, será a partir de um conjunto de requisitos e de competências exigidas para o desempenho das suas funções que irão ser traçados os objetivos e metas a avaliar (Rocha, 1999).

A análise e descrição de funções são baseadas num conjunto articulado de funções que vão indicar as tarefas, objetivos, responsabilidade e esforços que se esperam por parte dos colaboradores. O autor acima mencionado enumera ainda as questões que devem ser respondidas aquando realização da análise das funções, sendo elas: o que é que o colaborador faz?; como é que o colaborador realiza o seu trabalho?; porque é que o trabalho é feito?; que capacidades são necessárias? Para responder a estas questões elaborou-se um documento (anexo XI) que responde a estas questões assim como se apresenta a tabela 10 onde está detalhado a função de Vendedor.

## **3. Escolha e Elaboração do Método e Instrumentos de Avaliação**

Seguidamente à apresentação da proposta de um novo descritivo de funções para os colaboradores em questão (vendedores), convém escolher quais os métodos e instrumentos que deverão ser utilizados para a conceção do Sistema de Avaliação de Desempenho.

O método proposto para a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho é a avaliação por objetivos. Não obstante, o método poderá ser aplicado a outros departamentos, desde que o propósito seja avaliar aspetos com o intuito de identificar e medir resultados absolutos. Causando desta forma uma maior precisão no resultado da avaliação

A escolha do método de avaliação por objetivos, tendo por base a investigação realizada, permite alinhar os objetivos individuais e organizacionais com maior

precisão, bem como, medir aspetos quantitativos de forma eficaz. Para além das razões mencionadas anteriormente, a escolha do método de avaliação por objetivos, tem inerente algumas vantagens que segundo as perspetivas de Gomes et al. (2008), fazem valer o seu uso no que toca aos avaliadores e avaliados. Uma das vantagens para os avaliadores é ser mais comodo e aceitável apoiarem-se em medidas objetivas do que avaliar subjetivamente o desempenho dos vendedores; a clareza dos objetivos ajuda os vendedores a focalizarem-se no que é considerado essencial para o desempenho individual e da organização.

No entanto é preciso ressaltar que, apesar do método ser o mais indicado para os colaboradores em questão, poderão existir alguns riscos na sua aplicabilidade, tais como: os vendedores podem se focar mais no que é medido e não no que é importante para a organização; o alcance dos objetivos pode ser afetado por fatores externos ao controlo do individuo; por vezes o reajuste dos objetivos estipulados poderá destabilizar os vendedores; os indivíduos adotam comportamentos oportunistas, tais como; sabem o que tem de alcançar, mas não sabem como o fazer.

Segundo Gomes et al. (1998) o método escolhido assenta na teoria da definição de objetivos. Estes são definidos primeiramente, a nível estratégico, e em seguida, são desdobrados por todos os níveis da organização. Assim esta proposta seguirá esta abordagem. Irá ser tomado em conta, primeiramente, os objetivos da organização, seguidamente os objetivos do departamento onde os colaboradores avaliados estão inseridos (departamento comercial e marketing) e por fim, irão ser realizados os objetivos para os colaboradores (vendedor). Desta forma vamos conseguir visualizar e medir qual a contribuição, de cada vendedor, para o sucesso estratégico do departamento e consequentemente da organização.

Na definição dos objetivos, estes têm de seguir certos padrões e critérios de forma a serem conducentes e mobilizadores. Na perspetiva de Gomes et al. (2008), estes têm de ter um conjunto de características, os chamados objetivos SMART (ESpecíficos; Mensuráveis; Atingíveis; Realistas; Temporizáveis):

- ESpecíficos - os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa, estando claramente alocados a uma pessoa / função;

- Mensuráveis - os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados;
- Atingível - a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar sempre presente;
- Realistas - os objetivos devem ser definidos de forma ambiciosa e realista;
- Temporizáveis - os objetivos devem ser definidos em termos de duração.

Seguidamente, irão ser realizadas várias tabelas (tabela 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9), onde irão constar os objetivos e critérios a alcançar pelos vendedores, as métricas e escalas de ponderação, as fichas de avaliação dos objetivos quantitativos e qualitativos, assim como, uma descrição sumária do nível de avaliação final dos vendedores.

A conceção dos objetivos quantitativos a alcançar para os vendedores tem inerente as características SMART acima explícitas na terceira etapa da presente proposta. A tabela 3, abaixo demonstrada, tem como objetivo identificar quais serão os objetivos quantitativos que os vendedores terão de alcançar; saber como é que esses objetivos devem ser realizados; em que prazo temporal deve ser conseguido e por fim como será medido, para que seguidamente, se possa delinear as fichas de avaliação (Tabela 5 e 7).

**Tabela 3 - Objetivos Quantitativos a alcançar pelos vendedores**

	<sup>7</sup> Objetivos a alcançar	<sup>8</sup> Como serão realizados	Em que prazo	<sup>9</sup> Como vão ser medidos
1	Aumentar 15% o número de novos clientes: -80% serão empresas da construção civil; -20% serão particulares.	Procura ativa por parte dos vendedores de novos clientes, a partir da sua rede de contactos já existente, com visitas a empresas de construção que ainda não têm parceria com a empresa e busca no terreno de construções recentes e de particulares que necessitem dos produtos da empresa.	O prazo será de um ano fiscal. Tendo como comparação o ano fiscal anterior	Análise detalhada da carteira de clientes de cada vendedor.
2	Aumentar em 10% a recuperação de clientes que deixaram de trabalhar com a empresa	Contato telefónico e presencial com clientes que deixaram de trabalhar com a empresa no prazo igual ou superior a um ano. Saber o porquê de terem deixado de trabalhar com a empresa e consequentemente tentar colmatar o motivo desse abandono.	O prazo será de um ano fiscal. Tendo como comparação o ano fiscal anterior	Análise detalhada da carteira de clientes de cada vendedor.

<sup>7</sup> As percentagens dos objetivos a alcançar têm em conta as necessidades da organização e a exequibilidade na sua obtenção. Tendo sido obtidos a partir de entrevistas não estruturadas com o diretor comercial e marketing.

<sup>8</sup> A forma como serão realizados os objetivos, servem de guia para o avaliado. A explicação de como obter os resultados teve em conta um alinhamento com descritivo de funções.

<sup>9</sup> Os intervalos dos valores mencionados para a medição dos objetivos quantitativos, foram alcançados a partir de entrevistas não estruturadas efetuadas com a diretora de recursos humanos e com o diretor comercial e marketing de forma a saber quais poderiam ser os valores percentuais mínimos e máximos aceitáveis e atingíveis.

	Objetivos a alcançar	Como serão realizados	Em que prazo	Como vão ser medidos
3	Aumentar em 20% o volume de vendas: -60% deste valor vai ser atingido com o aumento das vendas a partir de novos clientes; -40% com o aumento do <sup>10</sup> cabaz médio vendido aos clientes.	Objetivo é aumentar o volume de vendas, a partir da obtenção de novos clientes e dos clientes já existentes. Para tal, o vendedor terá de ser mais persistente e ter a capacidade de demonstrar as mais-valias do produto e de trabalhar com a empresa. Será necessário para o aumento do cabaz médio de compra, que o vendedor aumente o <sup>11</sup> volume de negócios adicional.	O prazo será de um ano fiscal. Tendo como comparação o ano fiscal anterior	Análise detalhada da faturação.
4	Reduzir os custos de deslocação e manutenção das viaturas em 15%: -60% vai ser atingido a partir da redução nos gastos com combustível; -40% nos gastos com manutenção.	Sensibilização dos colaboradores, para terem cuidado com a manutenção das viaturas, não deixarem o veículo ter grandes reparações. Para que tal aconteça será necessário um seguimento mais próximo do vendedor do estado da viatura. Os gastos com combustível irão decrescer a partir da otimização das rotas que os vendedores fazem nas suas visitas a clientes.	O prazo será de um ano fiscal. Tendo como comparação o ano fiscal anterior	Verificação da soma das respetivas faturas de combustível e manutenção.
5	Aumentar a satisfação dos clientes relativamente ao produto em 10%	Os vendedores deverão ter em consideração os motivos da insatisfação dos clientes, de forma a colmatarem as razões associadas a essa insatisfação criando novamente um elo de confiança entre o cliente e a organização.	O prazo será de um ano fiscal. Tendo como comparação o ano fiscal anterior	Análise detalhada do portefólio da satisfação do cliente.

Fonte: Tabela adaptada de Pinto - Moreira (2015)

Tendo sido definido os objetivos quantitativos dos vendedores (tabela 3), importa agora, parametrizar e quantificar perante uma escala o valor que vai ser atribuído pela percentagem alcançada em cada um dos objetivos. Dito isto, a tabela 4 vai servir de base ao nível da classificação que o vendedor vai ter aquando da avaliação que irá ser realizada na ficha de avaliação dos objetivos quantitativos apresentada na tabela 5.

Na tabela 4 irá ser utilizada uma escala de likert de 5 pontos (1-5). A título de exemplo, no que toca ao objetivo 1, o aumento de novos clientes, sendo que, caso o vendedor tenha conseguido obter um valor  $\leq 2,5\%$  na sua avaliação, irá ter uma classificação de 1 na escala, e assim sucessivamente até 5, onde neste caso significa que atingiu  $\geq 15\%$  de novos clientes. Este raciocínio estende-se aos restantes objetivos de avaliação.

O presente índice de ponderação dos objetivos quantitativos (tabela 4) terá o seguinte significado quanto à qualificação: 1 – Não satisfaz na obtenção dos objetivos; (2) – Satisfaz pouco na obtenção dos objetivos; (3) – Satisfaz na obtenção dos objetivos;

<sup>10</sup> Cabaz médio é definido como a média de vendas realizada aos clientes, o aumento do cabaz médio será a partir do aumento da média das vendas aos clientes já existentes

<sup>11</sup> Sendo volume de negócios o valor dos bens e serviços vendidos por uma empresa no âmbito da sua atividade habitual, durante um determinado período de tempo. O volume de negócios adicional, aqui será o acréscimo que a o vendedor conseguirá vender para além do normal (por exemplo: o vendedor conseguiu vender uma porta, mas tenta vender bens complementares para completar a venda, tais como, fechaduras, casquilhos, etc.)

(4) – Satisfaz muito na obtenção dos objetivos; (5) – Satisfaz plenamente na obtenção dos objetivos.

**Tabela 4 - Índice de Ponderação dos Objetivos Quantitativos**

Objetivo 1	1	2	3	4	5
Aumento de novos clientes	<=2,5%	2,6%-7,5%	7,6%-12,5%	12,6-14,9%	>=15%
Taxa de novos clientes de empresas da construção civil	<=20%	21%-40%	41%-60%	61-79,9%	>=80%
Taxa de novos clientes particulares	<=5%	5%-10%	11%-15%	16-19,9%	>=20%
Objetivo 2	1	2	3	4	5
Recuperação de ex-clientes	<=1,5%	1,6%-3,5%	3,6%-6,5%	6,6-9,9%	>=10%
Objetivo3	1	2	3	4	5
Aumento das vendas	<=5%	6%-10%	11%-15%	16-19,9%	>=20%
Aumento da taxa de novos clientes	<=25%	26%-35%	36%-45%	46-59%	>=60%
Aumento do cabaz médio de venda por cliente	<=15%	16%-25%	26%-32,5%	32,6-39%	>=40%
Objetivo 4	1	2	3	4	5
Redução dos custos	<=2,5%	2,6%-7,5%	7,6%-12,5%	12,6-14,9%	>=15%
Objetivo 5	1	2	3	4	5
Aumento da satisfação do cliente	<=1,5%	1,6%-3,5%	3,6%-6,5%	6,6-9,9%	>=10%

Fonte: Tabela adaptada de Pinto- Moreira (2015)

Seguidamente, no que toca à ficha de avaliação dos objetivos quantitativos dos vendedores (tabela 5), estes irão ser avaliados tendo em conta a percentagem de realização dos mesmos, segundo o índice de ponderação demonstrado na tabela 4.

Na conceção da ficha de avaliação dos objetivos quantitativos dos vendedores (tabela 5) convém definir o grau de importância de cada objetivo, dito isto, o objetivo 1 tem uma ponderação de 25%; o objetivo 2 de 20%; o objetivo 3 de 25%; o objetivo 4 de 10% e por fim o objetivo 5 de 20%. O objetivo 1 e 3 irão ter vários critérios de avaliação que também irão ser ponderados. A título de exemplo no objetivo 1 constam: Aumento de novos clientes – 60%; Taxa de novos clientes do setor privado – 20%; Taxa de novos clientes do setor público – 10%; Taxa de novos clientes particulares – 10%. O cálculo destes valores será realizado da seguinte forma:

- 1) Escala ponderada x % do critério = Resultado Parcelar (Efetuar para todos os critérios;
- 2)  $\sum$  de todos os resultados parcelares = Resultado do somatório final;
- 3) Resultado do somatório final x % Percentagem do objetivo = Resultado final ponderado do objetivo.

Isto para os objetivos com vários critérios, os restantes será somente:

- 1) Escala ponderada x % do critério = Resultado Parcelar que será igual ao Resultado do Somatório Final;
- 2) Resultado do Somatório Final x % Percentagem do objetivo = Resultado final ponderado do objetivo.

**Tabela 5 - Ficha de Avaliação dos Objetivos Quantitativos**

Objetivos <sup>12</sup>	%	Escala Ponderada					Resultados Parcelar	Resultado do Somatório Final	Resultado Final Ponderado do Objetivo
Objetivo 1 – 25%		1	2	3	4	5			
Aumento de novos clientes	70%								
Aumento de novos clientes em empresas da construção civil.	20%								
Aumento de novos clientes particulares	10%								
Objetivo 2 – 20%		1	2	3	4	5	Resultados Parcelar	Resultado do Somatório Final	Resultado Final Ponderado do Objetivo
Recuperação de ex-clientes	100%								
Objetivo3 – 25%		1	2	3	4	5	Resultados Parcelar	Resultado do Somatório Final	Resultado Final Ponderado do Objetivo
Aumento das vendas	50%								
Aumento da taxa de novos clientes	25%								
Aumento do cabaz médio de venda por cliente	25%								
Objetivo 4 – 10%		1	2	3	4	5	Resultados Parcelar	Resultado do Somatório Final	Resultado Final Ponderado do Objetivo
Redução dos custos	100%								
Objetivo 5 – 20%		1	2	3	4	5	Resultados Parcelar	Resultado do Somatório Final	Resultado Final Ponderado do Objetivo
Aumento da satisfação do cliente	100%								
Total									

**Legenda:** Legenda:1-Não Satisfaz;2- Satisfaz Pouco;3- Satisfaz;4- Satisfaz Muito;5- Satisfaz Plenamente

Fonte: Tabela adaptada de Pinto- Moreira (2015)

Para além dos objetivos quantitativos, é importante demonstrar os qualitativos a medir. Os objetivos qualitativos referem-se ao desempenho qualitativo do indivíduo face às competências consideradas fulcrais para o desempenho da função. Neste Sistema de Avaliação de Desempenho em específico, demonstrado na tabela 7, em forma de

<sup>12</sup> O valor percentual associado a cada objetivo mencionado na tabela 5 foi possível através de entrevistas com a diretora de recursos humanos e o diretor comercial e marketing. Sabendo desta forma quais eram as prioridades e grau de importância para a organização.

ficha de avaliação dos objetivos qualitativos dos vendedores, foram escolhidos 8 objetivos sendo eles: Adaptabilidade; Empatia; Tenacidade/Resiliência Comercial; Organização; Comunicação; Escuta Ativa; Gestão; Pontualidade e Assiduidade. A cada uma destas dimensões, de avaliação, foi atribuída uma ponderação que varia de acordo com o nível de importância que a competência tem para a função de vendedor. Cada competência terá ainda, os critérios a avaliar, para que a avaliação seja baseada em critérios padronizados e observáveis, tentando assim excluir o máximo de subjetividade da avaliação.

Desta forma, o resultado da avaliação dos objetivos qualitativos é obtido através do somatório do resultado ponderado dos diferentes objetivos mencionados. A fórmula será a seguinte, Avaliação dada no critério (1-5) X a ponderação do critério. O pretendido através desta avaliação dos objetivos qualitativos, é identificar o *gap* existente entre o desempenho real e o expectável do vendedor.

Assim como foi realizado para os objetivos quantitativos, a escala de ponderação para os objetivos qualitativos será uma escala de likert com 5 níveis de proficiência (tabela 6). Os níveis de proficiência traduzem a evolução de conhecimentos associados a cada competência, sendo estes, (1) – Não Satisfaz; (2) – Satisfaz Pouco; (3) – Satisfaz; (4) – Satisfaz Muito; (5) – Satisfaz Plenamente. Será pertinente ainda, desenvolver uma percentagem de concretização de cada objetivo de acordo com os níveis de proficiência que lhes está associado, como está descrito na tabela 6

**Tabela 6 - Escala de Ponderação dos Objetivos Qualitativos**

1	2	3	4	5
<= 19%	20-49%	50-69%	70-89%	>=90

Legenda: 1-Não Satisfaz; 2- Satisfaz Pouco; 3- Satisfaz; 4- Satisfaz Muito; 5- Satisfaz Plenamente

Fonte: Tabela adaptada de Pinto- Moreira (2015)

Tabela 7 - Ficha de Avaliação dos Objetivos Qualitativos

Critérios	Ponderação dos critérios	Como deverão ser medidos	Avaliação					Ponderação X Avaliação
			1	2	3	4	5	
Adaptabilidade	20%	Capacidade de aprender a lidar com diferentes perfis de clientes, tendo a facilidade de adaptação aos diferentes tipos e técnicas de vendas. Ter ainda a capacidade de influenciar todas as pessoas e partes que estão envolvidas no processo de compra.						
Empatia	15%	Ter capacidade de criar um sentimento de identificação com o cliente, assim como, transmitir a todas as partes envolvidas no processo de negócio um sentimento de confiança e segurança. É essencial saber transmitir uma boa impressão e si e da empresa.						
Tenacidade/Resiliência Comercial	15%	Capacidade de ir atrás dos resultados, entrar em ação, ser otimista e persistente. Não desistir da venda após o primeiro “não”.						
Organização	10%	Ter sempre em mãos as informações necessárias e relevantes sobre os seus produtos, clientes e fornecedores. Organizar bem a sua agenda e tempo para conseguir visitar todos os clientes de forma adequada e eficaz.						
Comunicação	20%	Evidência de forma clara a capacidade para transmitir objetivamente as informações necessárias, bem como terá de ser capaz de estabelecer uma comunicação eficaz e isenta de ambiguidade. Consegue falar com clareza, expõe as ideias e sabe as respostas para as questões dos clientes.						
Escuta ativa (Saber ouvir)	10%	Ser capaz de ouvir os clientes e compreender as suas reais necessidades, a melhor forma de fazer isto é escutar. Ter a habilidade de conseguir escutar e compreender o cliente e traduzir as suas necessidades no produto.						
Gestão	10%	Evidencia a capacidade de consolidar, explorar, otimizar ou rentabilizar recursos, tempo, produtos e clientes.						
Assiduidade e Pontualidade	10%	Tem uma taxa de absentismo e nível de ausências não justificadas no local de trabalho reduzida. Cumprimento efetivo dos horários e compromissos estabelecidos, tais como, reuniões e encontros com clientes.						
Total								

Fonte: Tabela adaptada de Pinto- Moreira (2015)



Desta forma, a avaliação final do vendedor (tabela 8) vai traduzir o resultado global do seu desempenho, esta será determinada pelos resultados obtidos nas duas dimensões avaliadas: objetivos quantitativos (tabela5) e qualitativos (tabela7). Cada dimensão é avaliada de acordo com um coeficiente de ponderação, que representa o seu peso relativo na avaliação final do desempenho, assim, o coeficiente de ponderação escolhido para a avaliação dos objetivos quantitativos é 70% e para avaliação dos objetivos qualitativos é 30%. A fórmula de cálculo será: Resultado total dos objetivos X Ponderação = Avaliação ponderada, sendo que, o  $\sum$  Avaliação ponderada = Avaliação total global do vendedor.

**Tabela 8 - Avaliação Final do Vendedor**

	Ponderação	Resultado total da avaliação dos objetivos	Avaliação ponderada
Avaliação dos Objetivos Quantitativos	70%		
Avaliação dos Objetivos Qualitativos	30%		
Total			

Fonte: Tabela adaptada de Pinto- Moreira (2015)

Após o resultado obtido da avaliação final do vendedor a tabela 9 referente aos níveis da avaliação final, pretende enquadrar a avaliação final num nível de avaliação, ou seja, findado a avaliação individual de cada vendedor estes irão ser enquadrados segundo a sua classificação final num dos níveis de avaliação, sendo que cada um desses níveis terá uma descrição geral de forma a compreender o que significa cada nível.

**Tabela 9 - Níveis da Avaliação Final**

Nível	Descrição
Não Satisfaz- Resultado Inferior ao Esperado/Exigido 1,0 a 2,0	Aplica-se aos vendedores cujo desempenho está claramente aquém dos requisitos básicos da sua função de vendedor. Não conseguiu atingir os objetivos propostos, demonstram não ter as <i>softskills</i> necessárias para a função. Em termos de expectativas futuras, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado, caso o vendedor permaneça na função.
Satisfaz Pouco – Necessita Melhorar 2,1 a 3,0	Reflete um desempenho que não cumpre na sua totalidade as exigências da função. Apesar disso o vendedor revela capacidade para cumprir a maioria das tarefas exigidas pela função que desempenha. Tem orientação para a venda e para o cliente, tem algumas das <i>softskills</i> necessárias para cumprir a função. Será necessário um maior investimento para desenvolver as capacidades em falta e terá de ser empenhar mais nas responsabilidades da função.

Satisfaz – Tem um bom Desempenho 3,1 a 4,0	É consistente na forma como cumpre as metas esperadas e os objetivos previamente delineados para o desempenho da função. Reflete um bom e rigoroso desempenho, sendo que possuiu a maioria das <i>hard</i> e <i>softskills</i> necessárias para o cumprimento das suas funções, assim como, ser coerente com as expetativas que a organização detém sobre ele. Os vendedores posicionados neste nível conseguem cumprir a sua missão de forma eficaz e profissional.
Bom – Tem um desempenho muito bom 4,1 a 4,5	Os vendedores que se situam neste nível apresentam um desempenho que supera de forma consistente as expetativas relativas à função de vendedor. Estes vendedores demonstram de forma regular e significativa resultados que se destacam pela positiva face ao esperado para a função. Superando sempre o esperado, cumprindo de forma eficiente e eficaz os objetivos que lhe foram delineados, possuiu ainda a grande maioria das <i>skills</i> necessárias para ser um bom vendedor.
Muito bom – Tem um desempenho Excepcional 4,6 a 5,0	Representa um nível de desempenho a atribuir exclusivamente a vendedores que de forma clara e consistente conseguem atingir resultados excepcionais em todas as manifestações do seu trabalho. Extrapolam de forma regular os objetivos propostos, superando-se a si mesmos de forma contínua. Atribui-se esta classificação em situações em que o vendedor alcança um desempenho raramente igualado por outros vendedores em função comparável ao nível de atuação e responsabilidade.

Fonte: Tabela adaptada de Pinto- Moreira (2015)

#### 4. Formação dos Avaliadores e Avaliados

Num Sistema de Avaliação de Desempenho, após clarificar todos os procedimentos quanto à elaboração dos objetivos, indicadores, metas e métricas que serão utilizadas, é primordial que ainda, antes da sua implementação, seja necessário formar os avaliadores e os avaliados, não só porque é imprescindível a compreensão dos instrumentos que serão avaliados, como também sensibilizar os mesmos quanto ao uso do Sistema de Avaliação de Desempenho a implementar.

A formação dos avaliadores e avaliados é bastante importante porque contribui para demarcar a própria eficiência e eficácia do Sistema de Avaliação de Desempenho. Aos avaliadores é a quem recai mais responsabilidade pelo bom funcionamento do sistema, tendo assim uma formação mais exigente e aprofundada, enquanto os avaliados detêm formações com intuito de sensibilização quanto às características do sistema e a forma como tudo se vai proceder (Camara P. B., 2012).

Consoante a cultura organizacional, a duração das formações pode variar, para Caetano (2008) os avaliadores terão no mínimo meio-dia de formação e os avaliados até três dias, enquanto para Camara (2012) os avaliadores terão quatro horas e os avaliados duas horas de formação.

Deste modo, de acordo com os autores acima citados, o Departamento de Recursos Humanos da Dierre Ibérica deverá desenvolver sessões de formação/sensibilização, de acordo com os seguintes objetivos:

- Esclarecer quais os objetivos do sistema, bem como, a sua relação com os objetivos e estratégia global da empresa;
- Explicar quais os critérios de avaliação a avaliar;
- Explicitar quais os objetivos, instrumentos e métricas a ter em consideração.

## 5. Implementação

Na conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho, é necessário ter em conta a implementação que foi previamente idealizado e concebido. À semelhança do que é feito na etapa da formação, de todos os membros integrantes da Avaliação de Desempenho, a implementação da presente proposta é a parte visível do processo. Segundo Gomes et al (2008), esta etapa vai recair sobre a implementação dos objetivos critérios, metas e métricas que conduzirão à melhoria das competências de gestão dos indivíduos e da organização.

Durante a fase de implementação da Avaliação de Desempenho, existem vários parâmetros que têm de ser seguidos para que a sua aplicação seja conseguida de forma plena. Na perspetiva de Gomes et al. (2008), existem sete medidas que devem ser sempre seguidas não só antes da conceção da Avaliação de Desempenho, mas durante a implementação desta:

- **Definir os objetivos:** Apesar destes já terem sido definidos à priori, convém que os avaliadores, tenham em conta uma revisão e avaliação periódica dos objetivos estipulados, de forma a regular melhor as metas a alcançar;
- **Informar sobre o progresso:** O feedback não tem de ser dado todo de uma vez, ou seja, não tem de ser dado somente após a avaliação, através de uma entrevista, mas sim também durante a implementação da avaliação, para que os vendedores saibam se estão ou não a atingir as metas estabelecidas pela organização;
- **Reconhecer o Esforço:** Medida essencial numa boa Avaliação de Desempenho, o individuo tem de ser reconhecido pelo que fez, reforçando assim positivamente os seus comportamentos;

- **Incentivar:** Não é necessário somente reconhecer, mas incentivar para que continue o bom trabalho, dando a entender que se continuar no bom caminho irá ser recompensado positivamente;
- **Gerir o desempenho:** Um pouco interligado com as duas últimas medidas. Gerir o desempenho do seu colaborador aquando da implementação da Avaliação de Desempenho;
- **Informar sobre os resultados:** A informação transparente, atempada e rigorosa sobre os resultados individuais, deve ser comunicada e partilhada com os interessados;
- **Recompensar:** O sistema deve clarificar a relação entre a contribuição individual para a organização e os ganhos obtidos.

Dito isto, durante a proposta de implementação do Sistema Avaliação de Desempenho, os avaliadores, neste caso, a diretora de recursos humanos e o diretor comercial e marketing, deverão ter a sensibilidade e consideração de seguir as sete medidas mencionadas anteriormente, para que os objetivos específicos que se pretendem atingir com o Sistema de Avaliação de Desempenho para os vendedores sejam alcançados.

A intenção da implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho é que o mesmo seja implementado na sua íntegra. Para que tal aconteça, é necessário ter em consideração, todas as medidas mencionadas para que a sua aplicação seja conseguida de forma plena, assim como, ter em conta as etapas mencionadas anteriormente, tais como, a comunicação, os métodos, objetivos e critérios da avaliação de forma a fugir a uma possível subjetividade da avaliação. Dito isto, a avaliação irá ser aplicada o mais fidedignamente possível, direta, concisa e transparente, o seu prazo temporal de aplicação será de um ano fiscal, irão existir entrevistas de acompanhamento e feedback constante, de forma a compreender como está a correr a Avaliação de Desempenho e se os objetivos individuais estão a ser alcançados.

## 6. Entrevistas de avaliação, feedback e acompanhamento

Após a realização da Avaliação de Desempenho, segundo os critérios, os objetivos e as métricas definidas, importa fazer um acompanhamento da avaliação com

o sujeito que foi avaliado, ou seja os vendedores. Dito isto, é necessário realizar entrevistas para que os vendedores saibam qual o estado real da sua avaliação do desempenho, qual foi a sua classificação final, o que se pretende do vendedor depois da avaliação, quais as formas que vão ser utilizadas para melhorar o seu desempenho e acima de tudo explicar o porquê da avaliação obtida.

Segundo Philadelpho e Macêdo (2007), a avaliação traduz-se numa nota atribuída pelo gestor aos colaboradores da qual dependerá o seu salário e progressão da carreira, acrescentando que a entrevista de avaliação é apresentada como um diálogo franco e aberto, no qual deve constar a troca de *feedback*.

A importância da entrevista de avaliação e do feedback advém do facto da maioria dos colaboradores verem a Avaliação de Desempenho como algo negativo que os irá prejudicar, daí ser importante que exista uma etapa que demonstre o contrário, em que esta serve para os valorizar e melhorar a sua performance futura. *“Os indivíduos ficam motivados quando aprendem sobre eles mesmos, verificam a sua autoimagem e o que podem melhorar e ao mesmo tempo realçam a sua autoconfiança”* Baumeister (1998) citado de London e Smither (2002, p. 4). Corroborando o que foi dito, Philadelpho e Macêdo (2007), consideraram que a entrevista de avaliação é entendida como uma regra da organização para obter a cooperação do trabalhador para alcançar os objetivos estratégicos.

A entrevista de avaliação pode então ser considerada, como uma reunião de feedback e avaliação constituída por uma sessão de discussão entre o colaborador e o seu supervisor, com foco nos resultados do colaborador durante o período de avaliação, nomeadamente o seu progresso e necessidades relacionadas com a sua função (Lima, et al., 2012). Na perspectiva de London e Smither (2002) quando existe uma cultura de feedback forte tanto na organização como para o individuo, estes vão receber continuamente feedback, vão solicitar quando não lhes é dado e irão usar todo o feedback dado tanto formal como informal para melhorar a seu desempenho profissional.

Segundo o que foi mencionado anteriormente, quando existe um acompanhamento, entrevistas e feedback adequado, a Avaliação de Desempenho é aceite mais facilmente, pois os colaboradores irão ver a avaliação não como uma “arma”

de repreensão, mais sim como uma ferramenta de melhoria contínua. Como tal, pretende-se com esta proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho, aplicar também entrevistas de avaliação onde constam o feedback e acompanhamento necessário para que os vendedores que irão ser sujeitos a esta avaliação consigam melhorar a sua performance.

A entrevista final de avaliação ocorre após a avaliação dos vendedores, no final do ano fiscal, tendo uma duração de 60 a 90 minutos, onde irão ser discutidos os resultados das suas avaliações: pontos fortes, fracos, pontos de melhoria e como os deverão melhorar. Os vendedores poderão ainda ter a hipótese de expressar as suas opiniões em relação ao seu próprio desempenho, bem como, questionar a sua avaliação. A obtenção de feedback, por parte dos vendedores irá ser realizado no decorrer desta entrevista que irá ter lugar na organização todas as semanas, em data e hora a marcar consoante disponibilidade dos intervenientes da avaliação, com duração de 5 a 15 minutos. No entanto, o feedback poderá ser fornecido durante o decorrer da avaliação, sempre que o avaliador por iniciativa própria assim o entenda ou sempre que solicitado pelo vendedor.

### **7. Análise dos Objetivos e Reflexão dos Resultados de Avaliação**

A presente etapa é extremamente importante para um Sistema de Avaliação de Desempenho, pois aqui é onde será observado se os objetivos individuais e organizacionais foram atingidos.

Segundo Kate, Bermardin e Wiatrowski (2013) na Avaliação de Desempenho é fundamental proceder a uma avaliação de eficácia, que permita assegurar que o sistema implementado cumpre os seus propósitos. O primordial para o sucesso desta proposta é a existência e alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais, para que desta forma exista um fator motivador por parte da organização para com os colaboradores, facilitando desta forma a gestão do seu desempenho e precursão dos objetivos organizacionais (Cook & Crossman, 2004; Orpen, 1997).

A análise dos objetivos e reflexão da avaliação implica ainda a análise dos resultados e da qualidade das avaliações, bem como os efeitos da avaliação na organização (Caetano, 2008). Concretamente, importa averiguar se os avaliadores

(diretora de recursos humanos e diretor comercial e marketing) consideram o sistema fácil de usar e adequado às funções avaliadas. Quanto aos avaliados (vendedores), estes devem ser escutados no sentido de se perceber se consideram a avaliação justa, útil, informativa e isenta de enviesamentos (Kane, Bernardin, & Wiatrowski, 2013).

A verificação e análise da avaliação dos resultados são fundamentais para compreender os efeitos dos programas implementados.

*“Além das razões de ordem económica, interessa saber se a empresa adquiriu, através dos indivíduos, as competências que foram inicialmente estabelecidas como metas. Importa também detetar falhas, incongruências e aspetos a melhorar, de maneira a corrigir e aumentar a eficácia da intervenção”*

(Gomes J. F., et al., 2008, p. 456),

ou seja, aquando desta revisão, convém verificar todos os objetivos definidos, todas as metas e métodos de avaliação, isto para que se consiga encontrar as lacunas que não se conseguiram avaliar nos vendedores, assim como, verificar os resultados organizacionais obtidos e dos objetivos específicos do Sistema de Avaliação de Desempenho proposto.

O Sistema de Avaliação de Desempenho para os vendedores após a sua implementação, deverá, fazer uma avaliação e revisão final de todos os objetivos, tanto individuais como organizacionais, assim como, dos resultados e eficácia da presente avaliação na organização. Esta verificação e avaliação vai ser efetuada, olhando para o panorama do indivíduo e da organização, de forma a saber se o desenvolvimento do potencial dos vendedores foi ou não conseguido, assim como, o impulsionamento da organização em termos socioeconómicos. Aquando desta reflexão sobre os objetivos, convém que exista uma avaliação dos objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho, saber se atingiram os seus fins, se foram eficientes e eficazes nos seus propósitos. Caso exista alguma falha, lacuna ou incongruência com o que foi previamente definido, existe a necessidade de ajustar e/ou acrescentar novos objetivos de forma a ir ao encontro do pretendido.

## Capítulo IV - Análise e Reflexão Crítica

Uma vez realizado o enquadramento teórico, a apresentação da metodologia de investigação e apresentados os resultados, segue-se a análise e reflexão crítica de acordo com todo o processo inerente sobre o fenómeno estudado, a Avaliação de Desempenho e as atividades efetuadas durante o período de estágio.

A realização do estágio curricular foi pensada estrategicamente durante a ingressão no mestrado com o intuito de saber mais sobre uma prática em específico na área de Recursos Humanos. Esta opção, pela realização do estágio, tem no seu cerne o facto de nós, os jovens de hoje em dia, ao finalizar o nosso percurso académico, não termos a noção do que é a realidade no mundo do trabalho. Ter uma experiência a este nível tornasse fulcral para a finalização de um percurso académico de uma forma sólida, concisa e completa. Apesar de no âmbito do mestrado, na parte curricular, ter tido o privilégio de adquirir novas áreas do saber, outras só no contexto prático o foi possível, exemplo disso foi a realização do processamento de salários.

Desta forma, a realização de um estágio é sem dúvida uma experiência compensatória, tanto ao nível pessoal como profissional, que me permitiu tal e qual, como a visão de Michaels, Handfield-Jones e Axlrod (2001), entender o valor que os colaboradores têm numa organização, e que sem os mesmos as organizações não existiam. Tendo em conta os mesmos autores, conjugando ainda com a visão de Sousa, Gomes, Sanches e Duarte (2006) é estrategicamente importante existir numa organização a Gestão de Recursos Humanos, pois permite que os colaboradores tenham os conhecimentos necessários inerentes às suas funções e que mutuamente atinjam determinados objetivos para o sucesso da organização, do qual dependerá estritamente do contributo de todos para que isso aconteça.

Por conseguinte, para a seleção da organização de acolhimento, tive de ter em conta se na sua estrutura existia um departamento de recursos humanos. Previamente, achei pertinente saber como seria o ambiente e cultura organizacional, qual a visibilidade que tem no mercado, qual o negócio e as suas funcionalidades. Para obter estas informações, tive em conta o testemunho de colaboradores conhecidos. Verifiquei



que a organização se coadunava com os critérios e pressupostos que eram pretendidos para assim realizar o estágio curricular, ou seja o percurso C<sup>13</sup>.

Foi na Dierre Ibérica, enquanto observadora participante, que o estágio decorreu, nomeadamente, no departamento de recursos humanos, tendo sido possível exercer diversas atividades. No decorrer de todo o processo de estágio foi-me facultado conhecimentos e ensinamentos importantes para a minha vida pessoal e profissional futura, tais como, trabalho em equipa, dinâmicas das organizações, cumprimento de prazos e objetivos, aprendizagem e manuseamento de novos softwares. Neste sentido houve a oportunidade de aprender com os demais colaboradores, assim como, a possibilidade de demonstrar os meus conhecimentos tendo em conta toda a aprendizagem teórica adquirida, nomeadamente: na área do direito de trabalho, do comportamento organizacional, na satisfação e motivação dos colaboradores, sistema e higiene no trabalho. De realçar o facto de ter tido uma integração bastante acolhedora e uma grande empatia por todos os membros da organização, que me permitiu conhecer a cultura organizacional, o seu produto (maioritariamente a venda de portas blindadas), o público-alvo (maioritariamente empresas de construção civil).

Como observadora participante, pude verificar que as atividades inerentes ao departamento de recursos humanos, da Dierre Ibérica, são maioritariamente administrativas e estas são importantes numa organização como uma boa prática da gestão de recursos humanos, conforme menciona Peretti (2007). Através das entrevistas não estruturadas (logo transcritas) à diretora de recursos humanos, foi possível clarificar as noções burocráticas e administrativas numa organização. Elas permitiram um melhor entendimento sobre os encargos com a Segurança Social (SS) e Imposto Sobre Rendimento de Pessoas Singulares (IRS), tendo em consideração a inspeção do trabalho, na medida em que todas as formalidades têm de estar sempre atualizadas para que não sejam aplicadas coimas, não pondo desta forma em causa a organização e o seu bom funcionamento, assim como, dos seus colaboradores. Foi igualmente entendido a importância que existe das organizações estarem em constante atualização no que se refere à legislação, por exemplo: o salário mínimo nacional aumentou, tem que existir

---

<sup>13</sup> Regulamento de Estágios - 2º ano Percurso C, 2016- 2017

Fonte: [http://www.ismt.pt/pt-files/pdf/regulamento\\_estagios\\_grhco1617.pdf](http://www.ismt.pt/pt-files/pdf/regulamento_estagios_grhco1617.pdf)

uma atualização imediata na própria organização, como também, sobre o valor a descontar para o Estado, isto é o IRS.

Na parte curricular apesar de ter sido abordado o código do direito do trabalho e ter noção do quão importante é saber as leis que lhes estão intrínsecas, foi no estágio e partir de todas as aprendizagens acima descritas que adquiri um melhor entendimento da legislação e da sua aplicabilidade, nomeadamente no que toca, às férias, faltas, sistema de segurança e higiene no trabalho, processos disciplinares, caducidades, cessações, vários tipos de contrato, entre outros. Dito isto, todas as atividades realizadas na vertente administrativa, necessitavam de um bom entendimento e domínio da legislação laboral, sendo que, tinha de ter em conta todos os procedimentos e prazos a cumprir. No entanto, na mesma linha de aprendizagem, foi bastante enriquecedor saber como se procede ao pagamento do salário de cada colaborador, tendo em conta os descontos para a segurança social, impostos sobre os rendimentos das pessoas singulares, descontos judiciais, comissões e acima de, as contas associadas para efetuar todo este processo.

Toda a aprendizagem durante o estágio curricular, de todos os mecanismos e processos administrativos foram uma mais valia, para mim como, pessoa e futura gestora de recursos humanos. A única ressalva que poderá ser mencionada é o facto de durante todo o tempo em que tive a oportunidade de exercer as minhas funções, só ter conseguido aprender e exercer funções puramente administrativas. Apesar de estas serem de extrema importância para a organização com mencionado anteriormente, a Dierre Iberica no seu Departamento de Recursos Humanos, não aplica outras práticas de Gestão de Recursos Humanos, daí o facto de só ter aprendido e exercido práticas administrativas. De acordo com Rynes, Brown e Colbert (2002), a não aplicabilidade de outras práticas de gestão de recursos humanos, para além desta, podem levar a uma desvantagem competitiva. Verificou-se que a diretora de recursos humanos, tentou aplicar algumas das boas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente a Avaliação de Desempenho (Katou & Budhwar, 2007; Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006), mas o facto de ser o único elemento do departamento de recursos humanos torna esta tarefa difícil e desaconselhável, pois a sua aplicação ia ser feita de forma isolada (Pfeffer, 1998). Visto isto, a diretora recorre a empresas de *outsourcing* para colmatarem as suas necessidades, quer ao nível do recrutamento, formação e sistemas de higiene e segurança no trabalho.

De acordo com a minha observação e entrevistas efetuadas durante o período de estágio, verifiquei que apesar da falta de algumas das práticas mais importante na organização, existe na Dierre Ibérica, um esforço de todos, de grande aprendizagem, de seguir a política de negócio e o cumprimento dos objetivos organizacionais, contudo não há, formalmente, uma avaliação da satisfação e da motivação, pois como já referido anteriormente, devido à pequena dimensão do departamento de recursos humanos, as suas atividades são maioritariamente focadas nas práticas administrativas. Tendo em conta o exposto e ter verificado a tentativa de implementação da Avaliação de Desempenho por parte da diretora de recursos humanos, foi desde logo a minha intenção e interesse em propor uma implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho.

Considerou-se pertinente e adequada a realização de uma análise qualitativa, permitindo um melhor entendimento da organização de acolhimento e dos seus colaboradores. Esta análise teve na sua génese, o contributo da supervisora de estágio e diretor comercial e marketing, visto ter a capacidade de aceder às suas opiniões, experiências e conhecimentos, contribuindo futuramente na conceção do Sistema de Avaliação de Desempenho pretendido (Snape & Spenser, 2003). De acordo com os autores Cardy e Dobbins (1994), Fletcher (2001), Judge e Ferris (1993) e Prazad (2015), esta prática, vai se tornar estrategicamente vantajosa para a organização de acolhimento, visto ser uma prática fundamental no que toca à motivação e por conseguinte satisfação dos colaboradores que por sua vez irá trazer um maior envolvimento dos mesmos, podendo proporcionar desta forma um incremento na produtividade organizacional.

Aquando da compreensão do fenómeno em estudo - Avaliação de Desempenho - a partir do enquadramento teórico para posterior realização da proposta do Sistema de Avaliação de Desempenho, constatou-se que a Avaliação de Desempenho é alvo de certa confusão comparativamente com a Gestão de Desempenho. Pois, segundo Den Hartog, Boselie e Paauwe (2004), Edmonstone (1996), Fletcher (2001), Toppo e Prustry (2012), muitas organizações assumem a Gestão de Desempenho como sinónimo de Avaliação de Desempenho. Como investigadora, tive a oportunidade de constatar que a Gestão de Desempenho é mais de que um novo nome e composta por práticas bastante distintas. Nesta pesquisa foi, pertinente diferenciar bem os conceitos mencionados, para quando apresentação da proposta haver um melhor entendimento.

Em consonância com o que foi mencionado e tendo em conta Baruch e Yehuda (1996), Campbell e Lee (1988), Cleveland Murphy e Williams (1989), o objetivo primordial deste Sistema de Avaliação de Desempenho é a construção de uma ferramenta de melhoria contínua na organização que permita um incremento do desempenho organizacional. A hermenêutica adjacente a este facto, advém da consequência de uma maior interligação e conexão entre os objetivos individuais e organizacionais a partir de um planeamento que será feito a partir da ajuda dada pelo Sistema de Avaliação de Desempenho. Essa ajuda será dada devido ao facto de que com este sistema, conseguiremos saber de forma mais detalhada, facilitada e aprimorada, quais os défices de formação, de comunicação, de feedback, de incentivos e por sua vez também de planeamento de carreiras.

Importa ainda no presente capítulo, acrescentar que toda a concessão, assim como, a posterior implementação da presente proposta tem em conta os critérios de eficácia propostos por Gomes et al (2008). O sucesso da Avaliação de Desempenho de forma a ser consonante com os objetivos definidos para o desenvolvimento individual e organizacional, teve em conta os critérios de relevância; sensibilidade; fiabilidade; aceitabilidade e praticabilidade.

Sendo a intenção a implementação desta nova prática de Gestão de Recursos Humanos na Dierre Ibérica, tendo em conta as vantagens mencionadas por Schraeder et al. (2007) e Nickols (2007) da Avaliação de Desempenho e a visão e interesse da organização, construiu-se os objetivos específicos que se pretendem alcançar com este Sistema de Avaliação de Desempenho. Dito isto, aquando do fim da presente implantação da proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho, espera-se que haja um melhoramento na comunicação entre vendedores e o diretor comercial, de forma a entenderem as intenções de cada um; levar o diretor comercial e marketing a fornecer um feedback constante, permitindo um melhoramento quer pessoal como organizacional dos vendedores; fazer com que os vendedores sigam os objetivos individuais propostos, contribuindo mutuamente para o alcance dos objetivos organizacionais; permitir aos vendedores confiança nos desempenhos efetuados; a aceitação e comprometimento dos vendedores e diretor com os objetivos estipulados; como também, irá permitir à diretora de recursos humanos e diretor comercial e marketing verificarem quais são as verdadeiras necessidades de formação dos vendedores.

A partir desta informação e do alcance dos objetivos mencionados anteriormente, existirá um melhor planeamento da organização ao nível dos seus objetivos, conseguindo desta forma relacionar ao máximo os seus objetivos organizacionais com os objetivos individuais dos seus colaboradores. De ressaltar que apesar de a empresa ter em conta os interesses dos seus colaboradores, o facto de não existir um instrumento que ajude a compreender quais esses interesses, poderá tornar-se mais difícil esta interligação entre os objetivos individuais e organizacionais. Como tal, existe a assunção de que com os resultados da Avaliação de Desempenho irá existir um melhor relacionamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

Para além do melhoramento no planeamento que existirá ao nível da organização, este Sistema de Avaliação de Desempenho, pressupõe ainda, tendo em conta uma das metáforas inúmeradas por Caetano (2008), nomeadamente a metáfora do *'dueprocess'*, dar voz aos avaliados, isto porque, no caso da Dierre, os vendedores terão a oportunidade de participarem nas normas, critérios e conteúdos da avaliação, bem como, na possibilidade de expressarem as suas opiniões em relação ao seu desempenho aquando da etapa das entrevistas de feedback e avaliação. Durante o período de estágio, tendo em conta as observações efetuadas e as entrevistas não estruturadas, os vendedores somente realizavam o seu trabalho, não existindo um elo de ligação forte e oportunidade para que os mesmos pudessem expressar as suas opiniões, não havendo desta forma, uma total integração entre os objetivos de ambas as partes como sugere a literatura.

Para além das vantagens inerentes que se pretende alcançar com o Sistema de Avaliação de Desempenho proposto, são as desvantagens que deverão ser tidas em conta e posteriormente colmatadas.

De acordo com Schraeder et al. (2007) e Nickols (2007), existem algumas desvantagens inerentes ao Sistema de Avaliação de Desempenho que poderão estar associados aquando da sua implementação. As desvantagens recorrendo aos autores acima citados são os seguintes: os vendedores podem interpretar mal os objetivos propostos, levando os mesmos a esquecerem-se que vale mais a qualidade do serviço que a quantidade; ao longo do tempo o desempenho poderá sofrer alguns desvios, porque os vendedores aprendem a negociar os objetivos que conseguem alcançar mais

facilmente; os avaliadores podem ser demasiado generosos, para evitar conflitos ou outras consequências desagradáveis, ou então excessivamente severos, caso não gostem por algum motivo do vendedor em questão; o sistema pode induzir os vendedores a focalizarem a suas energias nos objetivos e vendas individuais descurando do trabalho em equipa. Posto isto, terá de existir por parte dos diretores (recursos humanos e comercial e marketing), um cuidado e noção destas debilidades do Sistema de Avaliação de Desempenho, de forma a existir um menor número possível de desvantagens na avaliação, através de um maior acompanhamento a partir das entrevistas e de um feedback constante, assim como, com a análise final dos objetivos e reflexão dos resultados da avaliação.

Focando agora na conceção das etapas do Sistema de Avaliação de Desempenho realizadas, convém realçar o facto de que foi necessário elaborar objetivos, critérios e instrumentos de avaliação para as funções de vendedor, sendo estes um dos maiores contributos que eu consegui dar com mais detalhe à organização a partir da presente proposta. Os objetivos e critérios realizados, tiveram de ter sempre em conta o descritivo de funções dos vendedores. Tal pressuposto vem a partir dos contributos de Ivancevich (1998). Nesta linha de pensamento, apesar de existirem descritivos de funções na organização, houve a necessidade de reformular o descritivo de funções dos vendedores existentes, para que se tornasse mais atualizado, melhorado e detalhado, indo ao encontro do que se espera e do que é necessário para uma delineação e elaboração dos padrões e objetivos de desempenho a avaliar, com a aprovação da diretora de recursos humanos.

Seguidamente irão ser abordadas as etapas que dizem respeito à escolha dos métodos e aos instrumentos de avaliação escolhidos e concebidos na presente proposta.

Tendo em conta os autores, Caetano et al. (2007), Chen e Naquim (2006) de Locke e Latham (1090) ambos citados por Gomes et al. (2008) existem vários métodos que o Sistema de Avaliação de Desempenho para os vendedores poderia ter usado para a obtenção de resultados, destacando-se os seguintes: Balanced Scorecard, Comparação Emparelhada, Avaliação por Objetivos, entre outras (anexo II e III). Deste modo, devido ao facto de ser o departamento comercial e marketing o escolhido para implementar esta prática e de se querer efetuar um alinhamento entre os objetivos individuais e

organizacionais de forma a obter-se resultados precisos, optou-se pelo método de avaliação por objetivos. Para além, deste fator e das vantagens inerentes ao mesmo, o departamento em questão, de forma mais informal rege-se por objetivos, desta forma, optou-se por um método menos subjetivo (avaliação por objetivos) de forma a legitimar a implementação deste Sistema de Avaliação de Desempenho no departamento em questão. Outro aspeto inerente à escolha deste método, reside na transmissibilidade do mesmo, ou seja, caso a organização assim o pretenda, pode transpor este método para outros departamentos, desde que o seu foco seja avaliar aspetos mais concretos.

Findo esta breve explicação sobre a escolha da avaliação por objetivos, denota-se certa importância em destacar os benéficos da utilização do método de avaliação por objetivos (Gomes J. F., et al., 2008). Os benefícios que poderão trazer vantagem e melhores resultados, são os seguintes: aos avaliadores é mais comodo e aceitável apoiarem-se em medidas objetivas, tais como, volume de vendas, valor e dimensão da carteira de clientes e satisfação dos clientes; a avaliação por objetivos permite ainda de forma mais comoda e facilitada alinhar os objetivos individuais e organizacionais; a clareza dos objetivos definidos e recorrendo a percentagens ajuda os vendedores a focalizarem-se no que é considerado essencial para o seu desempenho pessoal e da organização.

Desta forma, a credibilidade, fiabilidade e pertinência das percentagens que estão por detrás dos critérios da avaliação por objetivos, advêm de uma vasta gama de instrumentos metodológicos usados para a recolha de informação relevante para a construção do sistema, sendo elas: observação participante, onde se observou as reais necessidades da empresa e quais os possíveis objetivos e critérios a implementar; entrevistas não estruturadas com diferentes intervenientes, tais como, diretores, chefias, administradores e colaboradores, que culminaram numa recolha de dados pertinente para a obtenção das percentagens a avaliar no estudo e através da análise documental, análise essa feita a partir de documentação da organização, onde constavam algumas demonstrações de resultados, que comportavam dados como, o volume de negócios, faturação e volume de vendas, que se tornaram essenciais para saber quais os critérios dos objetivos a propor, tendo em conta o crescimento e o desempenho organizacional esperado.

É de extrema relevância, alertar todos os intervenientes para as possíveis desvantagens para que sejam ultrapassadas. Recorrendo a Gomes et al (2008), as desvantagens intrínsecas a este método poderão ser: os vendedores, devido ao foco existente nos objetivos individuais, poderão focar-se mais no que é medido e não no que poderá ser realmente importante para a organização, tal como, o volume de negócios global; o alcance dos objetivos estipulados pode ser afetado por fatores externos que fogem ao controlo do vendedor, como por exemplo, fatores meteorológicos, fatores pessoais; caso seja necessário um reajuste dos objetivos previamente definidos devido a alguma mudança inesperada, pode fazer com que exista uma destabilização e descontrolo dos objetivos por parte dos vendedores; os vendedores poderão adotar comportamentos oportunistas, altruístas e individualista.

Para além destas desvantagens, poderão ainda existir desvantagens inerentes a este método que por sua vez podem transformar-se numa falha desta proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho. Para além da existência de objetivos quantitativos de avaliação, existem ainda critérios qualitativos de avaliação. Os critérios qualitativos a avaliar, têm no seu cerne o objetivo de medir as softskills dos vendedores e a sua aptidão a nível de personalidade para as funções. Dito isto, poderá existir uma maior subjetividade na avaliação destes critérios por não terem uma mensuração concreta, a título de exemplo, não é como o volume de vendas que pode ser medido em termos numéricos. Recorrendo a Caetano 2008, essa avaliação poderá levar os avaliadores a recorrer a fatores irrelevantes para avaliar o desempenho, que não tenham diretamente a ver com as suas competências. Tendo em conta o mesmo autor, os erros mais comuns que os tornam irrelevantes, poderão ser os seguintes: estereótipos; efeito Halo e Horn; tendência central, entre outros (anexo IV)

Apesar desta carência existem algumas formas que podem ajudar a minimizar e superar esta desvantagem. Nomeadamente, os avaliadores poderão recorrer a instrumentos, tais como, questionários de satisfação ou até mesmo contacto presencial ou telefónico com os clientes de forma a saber como foi a interação com o vendedor, como é que foi o seu comportamento, a sua aptidão para a função, assim como, a sua satisfação para com o serviço prestado tendo em conta os critérios a avaliar na ficha de avaliação dos critérios qualitativos dos vendedores da tabela 7 na proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho. Para além desta ferramenta, os avaliadores aquando das



suas entrevistas de seguimento, feedback e avaliação, poderão tentar criar uma maior empatia e abertura com o vendedor, de forma a este ser mais sincero, verdadeiro e frontal no que toca as suas experiências enquanto relação vendedor-cliente. No decorrer das entrevistas, o avaliador poderá ainda tentar através de exemplos de situações reais no relacionamento vendedor-cliente, saber como é que ele procedeu e/ou procederia tendo em conta como serão avaliados os critérios.

Por fim, falta enfatizar um dos objetivos principais e primordiais deste Sistema de Avaliação de Desempenho. Como falado durante grande parte do capítulo III onde está inserida a proposta, o sistema será aplicado somente ao setor comercial da Dierre, sendo que o objetivo consequente do sucesso desta aplicação será transpor a Avaliação de Desempenho para todas as áreas funcionais da organização. Existe, no entanto, alguns riscos que terão de ser tidos em conta. Primeiramente pode existir uma resistência por parte dos colaboradores dos restantes departamentos funcionais da organização em aceitar a Avaliação de Desempenho. Este problema pode ainda ser agravado caso a implementação do sistema não corra como esperado no departamento comercial e marketing, fazendo com que tenha existido um desperdício de recursos por parte da organização, primeiramente porque a Avaliação de Desempenho não surtiu o efeito desejado no departamento em questão e posteriormente porque a avaliação não será expandida a todas as áreas transversais da organização.

Em suma, o cenário não desejável só ocorrerá, caso o Sistema de Avaliação de Desempenho proposto seja aplicado de forma leviana, incoerente, incongruente e sem ter em conta todos as etapas e conselhos que foram expostos durante o presente relatório onde está inserida a proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho, assim como, na presente análise e reflexão crítica, onde se faz uma prototipagem do que poderá ocorrer na sua implementação.

## Conclusão

É notável que a Gestão de Recursos Humanos assume cada vez mais um papel de grande relevância para as organizações, num mercado e num ambiente organizacional globalizado e bastante competitivo. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos tem que ser olhada para o modo como são geridos os indivíduos e a Dierre Ibérica não foge a esta necessidade assim como de conseguir adaptar as boas práticas inerentes a esta área na organização. Foi possível a partir do período de estágio, assim como, com o trabalho empírico realizado, observar a veracidade desta premissa, foi observável que a Gestão de Recursos Humanos tem um potencial enorme no que toca à satisfação e motivação dos trabalhadores, organização do trabalho e dos trabalhadores e por conseguinte na produtividade e posterior ganhos da organização.

Como referido, a partir do estágio foi concedido o privilégio de observar de forma empírica, a praticabilidade e mais valia das práticas de Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente no âmbito administrativo. Durante os 3 meses de estágio foi-me proporcionado uma aprendizagem sólida e concisa nas ferramentas e práticas administrativas de recursos humanos. De todas as práticas aprendidas e apreendidas, as que mais saliento tanto em grau de importância como de aprendizagem foram as seguintes: a atualização de informação em base de dados, procedimentos legais com a segurança social e IRS, contratos de trabalho, caducidades, cessações, registos de faltas e férias, processamento salarial, compensações, entre outras, demonstraram-me a importância de gerir as pessoas, em termos de recursos, ou seja dados a registar sobre as pessoas.

Para além de todas as competências técnicas que adquiri ao longo de todo o percurso de estágio, tive também a oportunidade de expandir a minha visão de como o mercado e o mundo do trabalho realmente funcionam; ajudou-me ainda a ter uma perspetiva de como se procede num ambiente organizacional competitivo; como devemos gerir os nossos interesses e dos demais colaboradores; saber respeitar a hierarquia; adquirir responsabilidade e disciplina, como também aprender com aqueles que têm mais conhecimento que eu.

A partir da minha experiência aquando do estágio, consegui constatar a falta de

uma prática de elevada importância na organização: a Avaliação de Desempenho. Constatei que existia uma janela de oportunidade para a criação e posterior implementação desta prática na Dierre, conjugando a minha vontade de ajudar e o querer e vontade da organização em evoluir e cada vez mais melhorar os seus métodos e práticas decidi efetuar uma proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho para a Dierre, mais propriamente uma versão piloto para os vendedores que estão inseridos no departamento comercial e de marketing.

A pertinência, relevância e importância desta prática, pode ser observada na literatura. A sua implementação é uma mais valia para a organização, pois segundo o enquadramento teórico verificou-se que a Avaliação de Desempenho sofreu uma evolução ao longo dos tempos, de forma a assumir um papel essencial na forma como os indivíduos são avaliados. Convém mencionar que durante o presente relatório importou focar as diferenças entre a Avaliação de Desempenho e a Gestão de Desempenho, chegando à conclusão que não são práticas dicotómicas, mas sim complementares e interligadas, sendo que existe uma incorporação da Avaliação de Desempenho por parte da Gestão de Desempenho. A Avaliação de Desempenho tem intrínsecos a si, uma panóplia de vantagens e benéficos da sua aplicação, assim como, algumas desvantagens e erros que devem tentar ser minimizados e controlados aquando da sua aplicação

A viabilidade da presente proposta do Sistema de Avaliação de Desempenho e as suas repercussões positivas para a empresa onde foi realizado o estágio curricular, residem, portanto, em todos os pressupostos investigados na literatura. A Avaliação de Desempenho, assume-se desta forma como prática fundamental e essencial na gestão de recursos humanos, devido a todos os benefícios associados à sua aplicação, tais como: melhoria da comunicação; aumento do feedback e reconhecimento das necessidades de formação; aumento de desempenho individual e por conseguinte organizacional; melhoria na gestão de carreiras e dos indivíduos, assim como, a sua estreita relação com outras práticas de gestão.

Disto isto, o principal contributo deste trabalho reside na conceção de um conjunto de instrumentos/ferramentas de Avaliação de Desempenho, assim com, na conceção e reformulação do descritivo de funções. Se, por um lado, estas ferramentas

contribuem para o desenvolvimento da gestão das pessoas, podendo dar auxílio as chefias nas outras práticas da gestão de recursos humanos, tais como, necessidades de formação e coaching, gestão de carreiras, gestão de conflitos e processos de tomadas de decisão, por outro, julgo que se revestem de igual importância e utilidade para os próprios vendedores na medida em que permitem ao vendedor uma monitorização contínua da sua performance, que visa o seu desenvolvimento, contribuindo desta forma para a melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados. É preciso ainda ter em conta que o Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido, visa dar aos vendedores a oportunidade de discutir a sua performance, de forma a identificar oportunidades de desenvolvimento e a redefinição dos objetivos de avaliação se necessário.

Deste modo, cabe à organização de acolhimento implementar ou não a proposta do Sistema de Avaliação de Desempenho para os vendedores, tendo em conta todos os critérios de eficácia, tais como relevância, sensibilidade, fiabilidade, aceitabilidade, praticabilidade, e principalmente, seguir rigorosamente todas as etapas mencionadas como: envolvimento da organização; análise e reformulação do descritivo de funções; escolha e elaboração dos instrumentos de avaliação; formação dos avaliadores e avaliados; implementar a Avaliação de Desempenho; realizar entrevistas de avaliação, feedback e acompanhamento; analisar os objetivos e reflexão dos resultados da avaliação, para que a mesma, seja implementada de forma mais clara possível e se consiga atingir todos os objetivos específicos idealizados, tais como: promover o diálogo, servir de fonte de informação, promover a objetividade, diagnosticar as necessidades de formação e coaching, elaboração de planos de desenvolvimento; melhoria contínua e aumento da produtividade organizacional.

O objetivo após a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho proposto é a integração desta prática a todas as áreas funcionais na Dierre Ibérica, ou seja, disseminar a Avaliação de Desempenho de forma ajustada aos restantes departamentos que a compõem. Para que tal aconteça, é necessário ter em conta uma análise hipotética das vantagens de o realizar, dos resultados que se pretendem alcançar, dos métodos mais adequados consoante o que se quer medir e à função em questão, bem como, ter sempre presente, os riscos possíveis para que sejam contabilizados e posteriormente, tratados e retificados desde o início da sua aplicação do sistema, para

que posteriormente não haja qualquer resistência por parte dos colaboradores.

Convém frisar que o Sistema de Avaliação de Desempenho proposto no presente relatório, foi concebido e pensado tendo em conta a realidade, as necessidades e especificidades da organização de acolhimento no momento em que se realizou o estágio. Desta forma, todas as decisões, critérios, objetivos e instrumentos utilizados no presente relatório, foram aqueles que eram mais adequados ao contexto de atuação onde estive inserida. Por outro lado, o dinamismo, abertura e mutabilidade, são algumas das características do sistema concebido, podendo desta forma ser modificado e ajustado sempre que a dinâmica e contexto organizacional assim o exigirem.

Em suma, o presente relatório de estágio, pretende acrescentar uma prática, que como se evidenciou, tem valor para instituição de acolhimento, ajudando desta forma ao seu desenvolvimento e competitividade económica num mercado global e competitivo. Neste sentido, considero que o aprofundamento do conhecimento nesta área deve ser continuada e incentivada por parte da organização, pois após a redação do presente relatório corroborei a minha crença inicial e constatei que esta prática constitui uma mais valia para todas as partes interessadas da organização, desde direção, chefias e funcionários, assim como, todos os restantes *stakeholders* do círculo organizacional.

## Bibliografia

- Aguinis, H. (2011). *Performance Management*. United Kingdom: Edinburgh Business School.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139–145.
- Alo, O. (1999). *Human Resource Management in Nigeria*. Lagos: Business and Institutional Support Associates Limited.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: CIPD- Chartered Institute of Personnel and Development .
- Ashford, S., & Northcraft, G. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 310-334.
- Banner, D. K., & Cooke, R. A. (1984). Ethical dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*, 3, 327-333.
- Barney, J. (1995). Looks inside competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 49-61.
- Baruch, & Yehuda. (1996). Self performance appraisal vs direct-manager appraisal: A case of congruence. *Journal Managerial Psychology*, 11, 50-56.
- Bayon, S. (2013). The Origin, Concept and Value of Performance Appraisal. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1, 1-17.
- Beer, M. (1981). Performance Appraisal: Dilemmas and Possibilities. *Organizational Dynamics*, 9, 24-36.
- Bhatia, S. K. (2006). *Human Resource Management: A Competitive Advantage* . Deep & Deep Publication Pvt. Ltd.
- Bíblia. (s.d.). Êxodo 35,36. In T. d. Católico, *Bíblia Sagrada* (74° ed., pp. 150-151). Brasil: Editorial Missões Cucujães.
- Bilhim, J. A. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa : Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas .
- Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14, 305-327.

- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283–299.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations e Production Management*, 20, 754-771.
- Bretz, R., Milovich, G., & Read, K. W. (1992). The current state of performance research and practice: Concerns, directions and implications. *Journal of Management*, 18, 321-352.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2 ed.). Lisboa: Livros Horizonte, LDA.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (1º ed.). Lisboa: Editora RH.
- Campbell, D. J., & Lee, C. (1988). Self appraisal in performance evaluation: Development v. evaluation. *Academy of Management Review*, 13, 302-314.
- Cardy, R., & Dobbins, G. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. OH: South-Western: Cincinnati.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits* (3º ed.). New York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos - O capital humano das organizações* (9º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisals: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: : A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 526-541.
- Cook, M. (1995). *Performance appraisal and true*. MCB University Press, Journal of Managerial Psychology.
- Costa, E. P., Politano, P. R., & Pereira, N. A. (2014). Exemplo de aplicação do método de Pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar. *Gestão & Produção*, 21, 895-905.
- Coutinho, C. P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J., & Vieira, S. (2009). Investigação Ação: metodologia preferencial nas práticas educativas. *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, 13, 355-379.

- Coutts, L., & Schneider, F. (2001). Police officer performance appraisal systems: How good are they? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27, 67-81.
- Creswell, J. W. (2014). Chapter One: The selection of research approach. In J. W. Creswell, *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (pp. 3-23). SAGE.
- Den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *International Association for Applied Psychology*, 53, 556-569.
- Denisi, A. (2000). Performance Appraisal and Performance Management: A Multilevel Analysis. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski, *Multilevel theory, research, and methods in organizations : foundations, extensions, and new directions* (1<sup>o</sup> ed., pp. 121-155). San Francisco: Jossey- Bass.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2, 253-277.
- Edmonstone, J. (1996). Appraising the state of performance appraisal. *Health Manpower Management*, 22, 9-13.
- Farh, J., Cannella, A., & Bedeian, A. (1991). Peer ratings: The impact of purpose on rating quality and user acceptance. *Group & Organization Studies*, 16, 367-386.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). Avaliação de Desempenho. In A. Caetano, & V. J., *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3<sup>o</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 101-135.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. *Research in Organizational Behaviour*, 14, 129-177.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência .
- Furnham, A. (2004). Performance management systems. *European Business Journal*, 16, 83-94.



- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Grint, K. (1993). What Wrong with Performance Appraisals? A Critique and a Suggestion. *Human Resource Management Journal*, 3, 61-77.
- Hult, M., & Lennung, S.-Å. (1980). Towards a definition of actio research: A note and bibliography. *Journal of Managment Studies*, 17, 241-250.
- Ivancevich, J. (1998). *Human Resource Management* (7º ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 286-302.
- Johnston, R., & Clark, G. (2000). *Service Operations Management*. Harlow: Prentice Hall.
- Jordan, J. L., & Nasis, D. B. (1992). Preference for performance appraisal based on method used, type of rater, and purpose of evaluation. *Psychological Reports*, 70, 963-969.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social Context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80-105.
- Kane, J. S., Bernardin, H. J., & Wiatrowski, M. (2013). Performance Appraisal. In N. Brewer, & C. Wilson, *Psychology and Policing* (pp. 257-290). New Jersey: Psychology Press.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management polices on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49, 1-35.
- Khanna, M., & Sharma, R. K. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review. *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*, 51-58.
- Klimoski, R., & Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 45, 194-209.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.
- Lansbury, R. (1988). Performance Management: A Process Approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26, 46-54.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New Developments in Performance Management. *Organizational Dynamics*, 34, 77-87.

- Leboyer, C. L. (1991). *Avaliação do Pessoal na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lima, A., Elovainio, M., Bos, K., Kivimaki, M., Pentti, J., & vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4- Year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 1360-1375.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- Mamoria, C. (1995). *Personnel Management*. Bombay: Himalaya Publishing House.
- Martin, F. (1996). *Performance Appraisals*. London: Kogan Page Limited.
- Mckay, J., & Marshall, P. (2001). The Dual Imperatives of Action Research. *Informaion Technology & People*, 14, 46-59.
- Mero, N. P., & Motowidlo, S. J. (1995). Effects of Rater Accountability on the Accuracy and the Favorability of Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 517-524.
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a Performance Appraisal- Context: The Effect of Audience and Form of Accounting on Rater Response and Behavior. *Journal of Management*, 33, 223-252.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. EUA: Harvard Business School Press.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. K. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Boston: MA: Ally & Bacon.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks: SAGE.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 80-116.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda. *Interntional Journal of Operations & Production Management*, 25, 1228-1263.
- Nichols, F. (2007). Performance appraisal: Weighed and found wanting in the balance. *Journal for Quality and Participation*, 30, 13-16.

- Nudurupati, S., Bititci, U., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60, 279-290.
- Obisi, C. (December de 2011). Employee Performance Appraisal And Its Implication For. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 92-97.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*, 4, 53-60.
- Pareek, U., & Rao, T. (2006). *Designing and Managing Human Resource System*. Oxford: IBH Publishing Co. Pvt. Ltd.
- Patten, T. H. (1977). *Pay: Employee Campensation and Incentive Plans*. London: Free Press.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. M. (2004). *Recursos Humanos* (3º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Petrie, F. (1950). Is There Something New in Efficiency Rating? *Personnel Administratos*, 13, pp. 24-30.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96-124.
- Philadelpho, P. B., & Macêdo, K. B. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão das pessoas. *Aletheia*, 26, pp. 27-40.
- Pinto- Moreira, P. (2015). *Súmula de Aulas Práticas de UC Processos de Getão de Recursos Rumanos*. Coimbra: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISMT.
- Prasad, L. (2006). *Human Resources Management*. Sultan Chand & Sons: Educational Publishers.
- Prasad, P. (2015). Performance Appraisal: An Empirical Study to understand Job Satisfaction and Motivation of personnel through the system. *International Journal of Engineering and Applied Sciences (IJEAS)*, 2, 118-125.
- Pratt, H. J. (1991). Principles of Effective Performance Management. *ARMA Records Management Quartely*, 25, 28.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rynes, S. L., Brown, K. G., & Colbert, A. E. (2002). Seven cmmon misconceptions bout human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive*, 16, 92-102.

- Schraeder, M., Beton, J. B., & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals: An organization's friend or foe? *Journal for Quality and Participation*, 30, 20-25.
- SHL, P. S. (2005). *As Práticas da Avaliação do Desempenho*. Relatório do Inquérito realizado em Portugal.
- Singh, R., Mohanty, M., & Mohanty, A. (2010). Performance appraisal practices in indian service and manufacturing sector. *Asian Journal of Management Research*, 4, 256-265.
- Snape, D., & Spenser, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research . In J. Ritchie, & J. Lewis, *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 2-10). London: SAGE Publications .
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: LIDEL- Edições Técnicas, Lda.
- Tangen, S. (2005). Improving the performance of performance measure. *Measuring Business Excellence*, 9, 4-11.
- Taticchi, P., & Balachandran, K. (2008). Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting & Information Management*, 16, 140-154.
- Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16, 41-54.
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: A Social Check on the Fundamental Attribution Error. *Social Psychology Quarterly*, 48, 227-236.
- Thielmann, R. (2010). A pesquisa-acção no contexto da consultoria organizacional . In R. Thielmann, & M. A. Oliveira, *Consultoria Organizacional* (pp. 7-26). Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. *Journal of Business and Management*, 3, 01-06.
- Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70 – 88.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 38, 232-260.

- Wayne, S., & Ferris, G. (1990). Influence tactic affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory and field study". *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- White, L. D. (1954). *The Jacksonians*, The Macmillan Co. New York: NY.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History; Bradford*, 4, 233-249.
- Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. In j. Wiley, & S. Inc. New York: NY.